

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

VIVIANE RODRIGUES DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL NO NÚCLEO DE COBRANÇA DE UMA
CONCESSIONÁRIA DE SERVIÇOS PÚBLICOS: E SUA INFLUÊNCIA NA
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

João Pessoa

2016

VIVIANE RODRIGUES DA SILVA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha, *campus* João Pessoa

S586i.	<p>Silva, Viviane Rodrigues da.</p> <p>Clima organizacional no Núcleo de Cobrança de uma concessionária de serviços públicos: e sua influência na satisfação dos colaboradores / Viviane Rodrigues da Silva - 2016.</p> <p>73f.:il.</p> <p>Relatório de estágio (Bacharel em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.</p> <p>Orientador: Prof^a. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos</p> <p>1. Clima organizacional. 2. Motivação 3. Satisfação no trabalho I. Título</p> <p>CDU 005.32</p>
--------	---

VIVIANE RODRIGUES DA SILVA

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO NÚCLEO DE COBRANÇA DE UMA
CONCESSIONÁRIA DE SERVIÇOS PÚBLICOS: E SUA INFLUÊNCIA NA
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES**

Viviane Rodrigues da Silva

Relatório aprovado em 05 de Setembro de 2016

Prof.^a Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, Me.

Orientadora

Prof. Glauco Barbosa de Araújo, Dr.
Examinador

Prof.^a Maria Luiza da Costa Santos, Dra.
Examinadora

Dedico este estudo aos meus avós maternos Manoel Rodrigues e Benedita Araújo, *in memoriam*.

AGRADECIMENTOS

A Deus acima de tudo. “Esperei com Paciência no Senhor, e ele se inclinou pra mim e ouviu o meu clamor”.

A minha família (Rodrigues) que com certeza tem muito orgulho dessa nova etapa em minha vida, aos poucos estamos construindo uma história de sucesso. Em especial aos meus avós maternos Manoel e Benedita que foram o primeiro passo nessa história, os honrarei por toda minha vida.

A minha Orientadora Rachel Costa Carvalho pela ajuda, pela disponibilidade para a realização deste trabalho.

Aos amigos de curso, Adriana Moura, Evandro Gomes, Gracielly e Izabely. E também aos Professores que serviram como guias da meta traçada anos antes.

A instituição em que trabalho ao qual me possibilitou condições para execução deste estudo, aos meus gestores que participaram do meu crescimento profissional e as amigas (colaboradoras) que me deram forças para concluir este trabalho. A Rachel Lacerda e Kézia Priscila!

A minha mãe Maria José, minha irmã Vanessa e aos amores de minha vida meu sobrinho e afilhado mais querido Vitor Bruno e Larissa Rayane saibam que tudo que eu faço é por vocês.

A todos meu muito obrigada!

CLIMA ORGANIZACIONAL NO NÚCLEO DE COBRANÇA DE UMA CONCESSIONÁRIA DE SERVIÇOS PÚBLICOS: E SUA INFLUÊNCIA NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Viviane Rodrigues da Silva¹

Orientadora: Prof^ª. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, Mestre²

Resumo:

Desenvolver o clima organizacional na empresa de modo agradável é contribuir para a elevação do principal objetivo da empresa que é o lucro. Contudo para que isso ocorra fatores que gerem motivação e consequente satisfação dos colaboradores no ambiente do núcleo de cobrança devem ser apresentados. Observa-se que os fatores motivacionais são individuais, os supervisores devem sempre oferecer estímulos para seus colaboradores. A empresa estudada se preocupa em manter um bom clima organizacional, sua medição ocorre de dois em dois anos através da ferramenta pesquisa de satisfação, no entanto sua análise ocorre de modo generalizado. Tem-se como objetivo analisar o clima organizacional a partir da observação setorial de colaboradores do Núcleo de cobrança de uma concessionária de serviços públicos. Um clima organizacional não satisfatório desencadeia vários fatores negativos, dentre eles podemos citar as doenças do trabalho (stress, cefaléia, ansiedade, depressão), faltas sem justificativa, desmotivação, procrastinação. Trabalhadores que tenham envolvimento com o trabalho possuem chances maiores de acreditar na ética do trabalho, de exibir elevadas necessidades de crescimento e de apreciar a participação no processo de tomada de decisões. Como consequência, raramente vão se atrasar ou se ausentar, estarão sempre dispostos a trabalhar horas adicionais e buscarão tornar-se indivíduos com alto desempenho. (NEWSTROM, 2008, p. 205). O presente estudo pode ser concebido quanto à sua natureza como caráter aplicado; quanto à forma de abordagem é uma pesquisa quali-quantitativa; com relação aos procedimentos técnicos, apresenta-se como pesquisa bibliográfica, quanto a sua finalidade é caracterizada como aplicada e por fim na coleta de dados, foi utilizada a técnica da aplicação de questionário. Busca-se com este estudo evidenciar que o ambiente 100 % perfeito não existe, mas é possível uma integração entre empresa e colaboradores para bons resultados. Enquanto produção acadêmica por ser um setor novo ainda não havia nenhuma referência anterior, espera-se poder contribuir com algumas informações pertinentes ao tema.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional. Motivação no trabalho. Satisfação no trabalho. Pesquisa de satisfação.

¹ Estudante do Curso de Bacharelado em Administração Pública. IFPB – Campus João Pessoa.

² Professora. IFPB – Campus João Pessoa. Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios.

Email: rachelcramalho@gmail.com

“Um músico deve compor,
um artista deve pintar,
um poeta deve escrever,
caso pretendam deixar seu coração em paz.
O que um homem pode ser, ele deve ser.
A essa necessidade podemos dar o nome de
auto-realização.”

Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)

LISTA DE SIGLAS

IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

SAELPA – Sociedade Anônima de Eletrificação da Paraíba

SI – Sistema de Informação

SPT – Sistema de Processamento de Transações

SIG – Sistema de Informação Gerencial

SAD – Sistema de Suporte à Decisão

SAE – Sistema de Apoio ao Executivo

ERP – (*Enterprise Resource Planning*) – Sistema Integrado de Gestão Empresarial

SCM – (*Supply chain management*) - Gestão da Cadeia de Suprimentos

CRM – (*Customer relationship management*) – Gestão do Relacionamento

DESC – Departamento de Serviços Comerciais

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

EPI – Equipamentos de Proteção Individual

RH – Recursos Humanos

EAD - Educação à distância

PL – Participação nos Lucros

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras:

Figura 1: Fundação da Companhia Força e Luz Cataguases.....	15
Figura 2: Área de atuação do grupo.....	16
Figura 3: Organograma.....	19
Figura 4: Segmento de finanças.....	25
Figura 5: Organograma setorial.....	29
Figura 6: Fluxograma realização de cobranças via telefone.....	32
Figura 7: Fluxograma utilização dos sistemas.....	32
Figura 8: Fluxograma atualização cadastral.....	33
Figura 9: Localização da área do estágio.....	34
Figura 10: Característica do clima organizacional.....	43
Figura 11: Classificação das teorias sobre motivação.....	49
Figura 12: A teoria X e a teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.....	51
Figura 13: Hierarquia das Necessidades - Maslow.....	52
Figura 14: Satisfação e insatisfação segundo Herzberg.....	53
Figura 15: Hierarquia das necessidades - Maslow.....	63

Gráficos

Gráfico 1: Avaliação do clima organizacional.....	57
Gráfico 2: Segurança para opinar dentro da empresa.....	58
Gráfico 3: Relacionamento entre os colegas de trabalho.....	59
Gráfico 4: Competição interna entre os colegas de Trabalho	60
Gráfico 5: Satisfação do colaborador com o trabalho que realiza.....	61
Gráfico 6: Estabilidade no emprego.....	62
Gráfico 7: Fatores que interferem na motivação.....	63
Gráfico 8: Fatores que causam desmotivação.....	64

LISTA DE ANEXOS

ANEXO: Organograma.....	70
-------------------------	----

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário aplicado.....	72
--	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização.....	14
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	15
1.2 Histórico da Empresa.....	15
1.3 Organograma geral da organização.....	18
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	19
1.5 Descrição da Concorrência.....	20
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	21
1.7 Relacionamento Organização - clientes.....	21
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	22
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	23
1.8.2 Área de Marketing.....	24
1.8.3 Área de Finanças.....	24
1.8.4 Área de Produção.....	25
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	26
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	26
 CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio.....	 28
2.1 Áreas de atuação no estágio.....	29
2.2 Aspectos Estratégicos da Organização.....	30
2.3 Atividades Desempenhadas- fluxogramas de atividades.....	31
2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	33
 CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico.....	 35
3.1 Identificação do Estagiário e da Organização	36
3.2 Problema de Estudo.....	36
3.3 Características do Problema de Estudo.....	36
 CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho.....	 38
4.1 Objetivos.....	39
4.1.1 Objetivo Geral.....	39
4.1.2 Objetivos específicos.....	39

4.2 Justificativa.....	39
 CAPÍTULO V – Fundamentação Teórica.....	41
5.1 Clima Organizacional.....	42
5.1.1 Conceitos Básicos.....	42
5.1.2 Fatores que interferem no Clima Organizacional.....	44
5.1.3 Pesquisa de Clima Organizacional.....	46
5.2 Motivação.....	47
5.2.1 Conceito e Importância.....	47
5.2.2 Teoria Motivacionais.....	49
5.2.2.1 Teorias de Processo	49
5.2.2.2 Teorias de Conteúdo.....	51
5.3 Satisfação no trabalho.....	54
5.3.1 Conceitos básicos.....	54
5.3.2 Clima Organizacional e satisfação no Trabalho.....	55
5.4 Aspectos metodológicos.....	56
5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	57
5.6 Aspectos Conclusivos.....	66
 REFERÊNCIAS.....	68
Anexo.....	70
Apêndice.....	72

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Viviane Rodrigues da Silva, inscrita no Curso Superior de Tecnologia em Administração sob a matrícula nº 2012.2.46.0728 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização – Distribuidora de Energia S.A., inscrita no CNPJ sob o número 09.095.183/0001-40, com sede no endereço BR 230, KM 25, S/N Cristo Redentor, João Pessoa- PB. A sua atividade fim é concessionária de serviços públicos de distribuição de energia elétrica no Estado da Paraíba e, tem como responsável José Ideildo Dantas. Seguiremos para o histórico da empresa:

1.2 Histórico da Empresa

Todas as informações referentes à empresa são encontradas no site institucional da organização. Sua fundação foi em 1905 pelos empresários José Monteiro Ribeiro Junqueira, João Duarte e Norberto Custódio Ferreira ainda chamada como Companhia Força e Luz Cataguases com primeira unidade no estado de Minas Gerais.

Figura 1: Fundação da Companhia Força e Luz Cataguases



Fonte: Arquivo concessionária de serviços públicos, 2016.

Hoje atua em 788 municípios, presente em todas as regiões do país, mais especificamente em 09 estados:

A empresa atua em diferentes grupos:

- ✓ Distribuidora
- ✓ Comercializadora
- ✓ Geração
- ✓ Soluções

Na Paraíba desde Novembro de 2000, foi fundada a partir da privatização da empresa pública leiloadada pelo Governo do Estado, conhecida na época como Sociedade Anônima de Eletrificação da Paraíba - SAELPA. Com o objetivo não só de distribuir energia, mas de ter como principal foco a satisfação de seus clientes.

Missão, Visão e Valores:

Tais definições são encontradas no Relatório Anual de Responsabilidade Socioambiental e Econômico- Financeiro aasm como em pesquisa no site da empresa e internet.

✓ Missão:

O Grupo existe para transformar energia em conforto, em desenvolvimento e em novas possibilidades com sustentabilidade, oferecendo soluções energéticas inovadoras aos clientes, agregando valor aos acionistas e oportunidades aos seus colaboradores.

✓ Visão:

A concessionária de serviços públicos será até 2020, uma das melhores e mais respeitada empresa de energia elétrica no Brasil, atuando em distribuição, geração, comercialização e serviços, reconhecida pela qualidade do serviço aos seus clientes, eficiência nas operações e rentabilidade aos acionistas.

✓ Valores:

1. Compromisso: Agir como cidadãos responsáveis, trabalhando para gerar riqueza e priorizando o respeito aos colaboradores, investidores, fornecedores e clientes.
2. Clientes: Servir a todos com respeito e dedicação sempre, construindo relacionamentos atenciosos e duradouros. Colocar-se no lugar dos clientes para entregar soluções ágeis e definitivas, que simplifiquem a vida e gerem valor para quem as utiliza.
3. Pessoas: Fazer parte de um time vencedor em que se pode realizar, aprender e conquistar juntos. A empresa propõe a transparência, o trabalho cooperativo e o diálogo aberto e participativo.

4. Resultados: Resultados extraordinários que gerem valor para os clientes e acionistas. Buscando superar metas para que a empresa esteja entre as melhores do setor em critérios de eficiência e serviços aos clientes.
5. Segurança: Nos processos e atitudes, coloca-se em primeiro lugar a saúde e a segurança das pessoas. Agir com disciplina, investir em prevenção e demandar de toda a consciência permanente para reduzir riscos.
6. Inovação: Estimular a criatividade que gera valor seja para produzir algo completamente novo ou para trazer uma possibilidade de melhoria. Observar, questionar e experimentar com responsabilidade faz parte da atitude pró-ativa que os diferencia.

A seguir definiremos o organograma da instituição.

1.3 Organograma Geral da Organização

Segundo Cury (2009, p.219), “organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviado da estrutura da organização”.

E já para Chinelato Filho (2011, p. 59), define o organograma como “o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e a hierarquia dos órgãos.

O autor organiza os organogramas em vários tipos a serem escolhidos de acordo com escolha do analista. Abaixo segue descrição dos tipos de organograma de acordo com Chinelato Filho (2011, p.59):

- ✓ Organograma clássico ou vertical: apresenta de forma clara os níveis de hierarquia, é utilizado principalmente em instituições religiosas e militares e em outras instituições tradicionais, nas quais a hierarquia é fator principal;
- ✓ Organograma radial ou circular: apresenta os grupos de trabalho, sem a intenção de estabelecer hierarquia entre os órgãos, é utilizado principalmente em instituições mais modernas e mais flexíveis, como empresas de consultoria, grupos artísticos, agências de propaganda, etc;
- ✓ Organograma horizontal: de forma semelhante ao organograma clássico, no entanto mais amena, apresenta os níveis de hierarquia da esquerda para a direita;
- ✓ Organograma funcional: apresenta as linhas indicativas de relações funcionais, ou da subordinação técnica, entre os órgãos;

- ✓ Organograma matricial: apresenta os grupos de trabalho por projetos formado por diversos especialistas que atuam em atividades específicas, é utilizado quando não se tem a definição muito precisa dos órgãos, como em grupos temporários de trabalho.

A concessionária de serviços públicos na Paraíba utiliza a descrição de sua estrutura de modo que sua exposição seja simples e de claro entendimento. Segue em anexo, o organograma denominado como figura 3.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Um dos principais grupos privados do setor elétrico no Brasil, a organização destaca-se pela ousadia planejada, pela busca incessante da excelência e pelo crescimento contínuo e sustentável. Quanto ao setor econômico devemos antes de tudo lembrar que o setor econômico de uma empresa apresenta uma divisão em setor primário, setor secundário e setor terciário. A instituição ao ser uma empresa distribuidora e prestadora de serviços se enquadra no setor terciário.

De acordo com Vasconcelos (2009, p.407):

Vários economistas desenvolveram teorias que mostram que a economia de qualquer sociedade deve necessariamente passar por estágios sucessivos. Por exemplo, para Clark, o primeiro estágio é denominado pelo setor de produção primário (agropecuária); a seguir, predominaria o setor secundário (manufaturados); e finalmente, o setor terciário (comércio e serviços).

Possui como principal finalidade distribuir energia de qualidade e ir além quando foca em aumento incessante de seus níveis de eficiência e de lucros, melhorando seus indicadores de qualidade de serviços e atendimento ao cliente.

Entende-se como segmento de mercado:

“Segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compras semelhantes”. (CHURCHILL JR e PETER, 2012, p. 204)

Já para Cobra (2009, p.123) “os consumidores devem ser agrupados por suas características individuais e ainda por seu tipo de consumidor similar”.

Apesar da organização não possuir uma concorrente direta a segmentação ocorre baseada nos perfis de seus consumidores, tudo vai depender se o uso é individual, em grupo,

para empresas, entre outros. Sendo assim a empresa trabalha com vários nichos que são: a distribuição, a geração, a comercialização, além de oferecer serviços de soluções integradas ao mercado de energia elétrica.

Na distribuição de energia elétrica, a concessionária de serviços públicos trabalha com 13 empresas, atende a mais de 6 milhões de clientes. Dentre elas a unidade da Paraíba.

A parte de geração tem como foco o gerenciamento da construção de projetos de geração e do desenvolvimento de novos empreendimentos de energia renovável.

A comercialização de energia elétrica é o objetivo da Comercializadora, especializada em propor soluções integradas que visam racionalizar dispêndios corporativos com energia elétrica.

E por último a parte das soluções reúne: operação e manutenção de empreendimentos elétricos; gestão de construção de linhas de transmissão e subestações e usinas; manutenção de transformadores de força; manutenção predial; operação e manutenção de sistemas de iluminação pública; serviços de inspeção termográfica aérea e terrestre, entre outros. O próximo ponto aborda sobre a concorrência.

1.5 Descrição da Concorrência

Para Kotler (2006, p. 10) “a concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar”.

Como na Paraíba, esta é a única no mercado de distribuição de energia, a concorrência é inexistente.

Vasconcelos (2011) defende que no mercado de bens e serviços as formas de mercado atendem as seguintes características de mercado:

- ✓ Concorrência perfeita: número infinito de firmas, produto homogêneo, e não existem barreiras á entrada de firmas e consumidores;
- ✓ Monopólio: uma única empresa, produto sem substitutos próximos, com barreira á entrada de novas firmas;
- ✓ Concorrência monopolista: inúmeras empresas, produto diferenciado, livre acesso de firmas ao mercado;

- ✓ Oligopólio: pequeno número de empresas que dominam o mercado, os produtos podem ser homogêneos ou diferenciados, com barreiras à entrada de novas empresas.

Sendo assim a empresa de encaixa no perfil monopolista, pois seu mercado não está aberto aos concorrentes, e seu serviço é único. Ou seja, a empresa consegue abranger a quase totalidade da população. O próximo ponto trata sobre os fornecedores:

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Para definição de seus fornecedores a empresa estabeleceu um padrão técnico e comercial, realizado através de um Manual de Gestão da Qualidade. O manual prevê auditorias *in loco*, existe também uma preocupação com não utilização de produtos que sejam criados através da mão de obra infantil, trabalho forçado, discriminação social e/ou racial. Cobra (2010) defende sobre o comportamento dos fornecedores:

O comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente monitorado, pois as suas alterações de custo frequentemente afetam o preço final do produto da empresa, uma vez que a matéria-prima é importante item do custo total. Qualquer alteração que interfira na qualidade do produto oferecido pelo fornecedor também pode afetar negativamente o negócio da empresa. Por outro lado, o fornecedor deve ser visto sempre como concorrente potencial, pois a qualquer momento ele pode fazer uma verticalização passando a fabricar e vender direto aos clientes da empresa e, assim, entrar para valer no negócio da empresa.

A seguir definiremos um dos principais valores trabalhados pela empresa, os clientes.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Segundo Silva e Zambon (2016), cliente é aquele que é o destinatário de um produto, entendendo-se como produto o resultado de um processo e entendendo-se como processo um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam entradas e saídas.

Os clientes são classificados de acordo com Silva e Zambon (2016):

- ✓ Clientes intermediários: são clientes que compram produtos para (transformando-os ou não) revendê-los a outros clientes.

- ✓ Clientes Finais: são os destinatários finais dos produtos (mercadorias ou serviços).
- ✓ Clientes individuais: são aqueles cujas necessidades e desejos podem ser identificados ou atendidos individualmente.
- ✓ Clientes coletivos: são aqueles cujas necessidades, ainda que também individuais, são atendidas de forma coletiva, não havendo possibilidade de se definir com clareza o quanto cada integrante do grupo é beneficiado pelo atendimento.
- ✓ Clientes externos: são os destinatários dos produtos (mercadorias ou serviços) das organizações e que, no geral estão fora delas, ou seja, são os clientes da empresa.
- ✓ Clientes internos: são os destinatários internos do produto.

Entender os tipos de clientes é necessário para se entender o perfil da organização.

Na PB a empresa busca atender a todos os tipos os clientes com respeito e dedicação. Propondo sempre soluções ágeis e que simplifiquem a vida e gerem valor para quem as utiliza. Para execução deste objetivo a organização investe em padronização do atendimento ao cliente seja ele presencialmente via agência, seja por telefone via *Call Center* ou por meio digital via aplicativo ou site.

Hoje em dia o *Call Center* trabalha 24 h, o cliente tem acesso a praticamente todos os serviços via aplicativo ou via site tudo isso para que o grau de satisfação do cliente esteja sempre elevado.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A instituição se organiza em uma estrutura já mostrada anteriormente no organograma. Composta pelo Presidente, Vice-presidente, Conselho de Administração, Diretorias, Departamentos, Gerencias e Processos.

A Nível Estratégico está os órgãos responsáveis por todas as decisões, estas são tomadas pelo Conselho de Administração, pelo Presidente junto da Vice-presidência, Diretoria e Conselheiros. A visão da concessionária de serviços públicos é revisada anualmente utilizando como apoio a ferramenta do Sistema de Gestão Estratégica através do método PDCA (*Plan - Do- Checar- Agir*). No início de cada ano é realizado o evento Bússola

onde as diretrizes estratégicas são disseminadas e explicadas de forma simples para todos os colaboradores da unidade.

Definidos a Gestão Estratégica, será definido o Nível Tático onde os objetivos serão divididos e repassados aos Departamentos e Setores, organizados pelos Gerentes e Coordenadores de cada setor.

Já o Nível Operacional é onde realmente será colocado em execução o planejamento inicial. São todas as tarefas executadas e envolvem toda a equipe de colaboradores como, por exemplo, técnicos, auxiliares, assistentes administrativos entre outros.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

De acordo com Bohlander (2005, p.2):

A expressão Recursos Humanos implica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial (juntamente com outros recursos). Outros termos como capital humano e ativo intelectual têm em comum a idéia de que pessoas fazem a diferença no desempenho de uma empresa. As empresas bem-sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum.

E já para Chiavenato (2009, p.135):

Os Recursos Humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (supervisores de primeira linha, técnicos, funcionários e operários abaixo deles). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, o recurso que decide e manipula os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

A empresa valoriza seu capital humano realizando vários projetos através da gestão de pessoas, a área está sempre preocupada em se aprimorar sendo uma gestão ágil e flexível, em busca de melhorias e qualidade em seus serviços. As ações desenvolvidas são baseadas nos valores e missão da organização.

Segundo Ferreira (2013, p. 68):

Hoje, cada vez mais encontramos as áreas de Gestão de Pessoas atuando de forma estratégica, como “parceiras do negócio”. Muitos são os termos que têm sido utilizados para nomear o departamento que possui esse novo foco de atuação, tais como administração de pessoas, gestão de talentos, gestão de gente e desenvolvimento humano. É uma abordagem que valoriza as pessoas como capital intelectual, como o patrimônio da instituição.

Desde a admissão na organização até o desligamento são desenvolvidas muitas atividades com o objetivo de desenvolvimento individual e profissional de cada colaborador. Os colaboradores são incentivados a participar de recrutamentos internos, onde grande parte das vagas é preenchida pelos colaboradores, as demais são abertas ao público.

O próximo ponto apresenta a área de marketing.

1.8.2 Área de Marketing

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”. (KOTLER, 2008)

Ao descrever o profissional de marketing Kotler e Keller (2006) pensam que “um profissional de marketing é alguém que busca uma resposta da outra parte, denominada cliente potencial (*prospect*). Os profissionais de marketing são treinados para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa”.

Na empresa o marketing é realizado pela Gerência Corporativa de Comunicação e Marketing. O Setor desenvolve contato constante com clientes, colaboradores e comunidade através dos canais de atendimento: Redes Sociais (*Facebook, Twitter*), *Call Center*, Agências e as Plataformas Digitais (Site, aplicativo).

1.8.3 Área de Finanças

Na definição de Gitman (2004, p.4):

Podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam, gastam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais.

Representada pelo Departamento de Planejamento e Orçamento a área financeira da organização representa a parte mais importante, já que trabalha com o maior objetivo de uma organização, o Lucro. Para gerar o lucro os responsáveis pelo setor desenvolvem várias atividades dentre elas: auditoria, pagamentos, recebimentos, planejamento financeiro, tudo o que for relativo a finanças.

Figura 4: Segmento de finanças



Fonte: Baseado em Assaf Neto, 2009.

Referente à sua relação com a contabilidade, Gitman (2004) defende que: “As atividades financeiras (tesoureiro) e contábeis (*controller*) estão intimamente relacionadas e com frequência se sobrepõem... entretanto, existem duas diferenças básicas entre finanças e contabilidade: uma está relacionada à ênfase em fluxos de caixa, e a outra, a tomada de decisões.

1.8.4 Área de Produção

Slack, Chambers e Johnston (2009, p.4) definem a administração de produção como:

A administração de Produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços. A função de produção é a parte da organização responsável por esta atividade. Toda organização possui uma função de produção. Porque toda organização produz algum tipo de produto e/ou serviço.

De acordo com Martins (2009, p.3), “a função produção deve ser entendida como o conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade, acompanha o homem desde sua origem”.

A empresa pesquisada é uma empresa com finalidade de distribuidora de energia é uma prestadora de serviço, logo o bem é intangível.

Esta área tem constantes fiscalizações pelo setor de qualidade. Diversas ações são desenvolvidas para a melhoria nos indicadores de qualidade dos serviços, como também diminuir os indicadores de perdas.

No próximo ponto serão descritas as atividades realizadas na área de materiais e patrimônio.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Para que haja um desenvolvimento focado na realização plena da prestação de serviços como é o caso da empresa estudada devemos ter clara percepção do que ocorre na área de produção.

“Recurso é tudo aquilo que gera ou tem a capacidade de gerar riqueza, quer sejam fatores de produção como terra, capital, trabalho, ou pessoas, estoque, produto acabado e tecnologia”. (MARTINS, 2009)

“Patrimônio pode ser conceituado como o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais”. (MARTINS, 2009)

Todas as atividades referentes a esta área são desenvolvidas pelo Departamento de Suprimentos e Logísticas através de suas Gerências e Coordenações.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

“Um sistema de informação (SI) pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e ao controle de uma organização”. (LAUDON e LAUDON, 2010, p. 12)

Sua classificação de acordo com Laudon (2010) vai ser definida a partir do objetivo esperado:

1. Sistemas para diferentes níveis de gerência:
 - ✓ Sistemas de processamento de transações, como por exemplo, as SPT, SIG, SAD
 - ✓ Sistemas de apoio ao executivo, como por exemplo, SAE.
2. Sistemas que abrangem toda a empresa
 - ✓ Aplicativos integrados, como por exemplo, os sistemas integrados as ERP, os SCM e os CRM.
 - ✓ Intranets e Extranets.

A empresa desenvolve suas ações através da Gerencia do Departamento de automação e telecomunicações. Utiliza-se de sistemas específicos para desenvolvimento do trabalho de acordo com cada departamento além de intranet para seus colaboradores, extranets para fornecedores e compradores, site organizacional, aplicativo e correio eletrônico. Todo trabalho é realizado por algum tipo de sistema, nenhum processo é solicitado manualmente.

Todas as áreas são interligadas e por isso diversas ações são desenvolvidas para claro entendimento dos objetivos propostos, pois um erro causado em um departamento gera retrabalho e atrasos em outros departamentos. No próximo capítulo evidenciaremos o local onde foi realizado o estágio, o núcleo de cobrança da instituição.

CAPÍTULO II

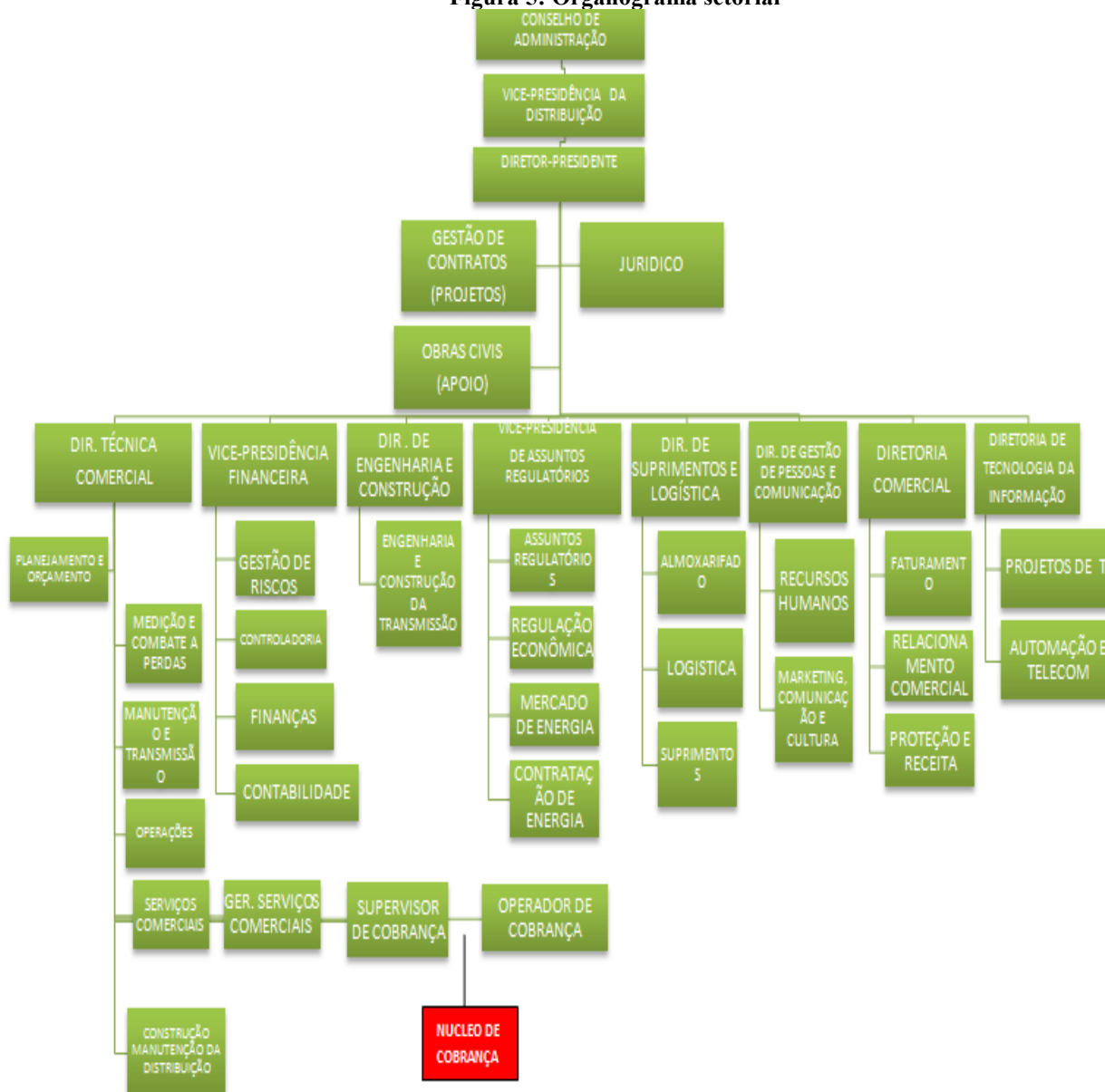
A Área de Realização do Estágio

2.1 Área de atuação no estágio

O estágio foi realizado no Departamento de Serviços Comerciais - DESC, mas especificamente no Núcleo de cobrança, onde ocorre o atendimento via telefone (telecobrança).

O setor de cobrança foi um projeto desenvolvido pelo DESC, testado através de projeto-piloto desde Setembro de 2014 e implantado enquanto setor a partir de Janeiro de 2015 com a formação de 25 operadores de cobrança, uma supervisora e uma assistente administrativa. Todas as atividades ocorrem a nível operacional de acordo com o que está especificado na figura 5, que segue abaixo:

Figura 5: Organograma setorial



Fonte: Pesquisa direta, 2016

O estágio foi realizado no período de 25 de Abril de 2016 a 22 de Julho de 2016. Dentre suas principais funções desenvolvidas no setor de cobrança estão: realizar cobranças telefônicas aos clientes residenciais e comerciais inadimplentes; utilizar de forma hábil os sistemas de cobrança existentes no Núcleo; direcionar os clientes de forma correta, mediante aos conhecimentos dos processos; contatar e cadastrar novos dados cadastrais de modo a aperfeiçoar a cobrança, entre outros.

O próximo ponto define os aspectos estratégicos da organização:

2.2 Aspectos Estratégicos da Organização

A empresa tem a missão de transformar energia em conforto, em desenvolvimento e em novas possibilidades com sustentabilidade, oferecendo soluções energéticas inovadoras aos clientes, agregando valor aos acionistas e oportunidades aos seus colaboradores. (Fonte site da empresa)

E como visão defende que a instituição será até 2020, uma das melhores e mais respeitadas empresas de energia elétrica no Brasil, atuando em distribuição, geração, comercialização e serviços, reconhecidos pela qualidade do serviço aos seus clientes, eficiência nas operações e rentabilidade aos acionistas.

Quanto aos seus valores, a concessionária de serviços públicos trabalha para desenvolver o valor:

- ✓ Compromisso
- ✓ Clientes
- ✓ Pessoas
- ✓ Resultados
- ✓ Segurança
- ✓ Inovação

O local onde foi realizado o estágio foi o setor de cobrança que estava dentro do *Call Center*. O estágio foi desenvolvido a partir da execução dos objetivos da área de recebíveis da empresa que possui como foco principal o aumento da arrecadação e diminuição da inadimplência. Sendo assim está diretamente ligada na missão da empresa principalmente no que se refere ao valor cliente.

2.3 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Para representar de forma gráfica o desenvolvimento de qualquer atividade as empresas criaram o uso de ferramentas chamadas de fluxogramas.

“Fluxograma é um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”. (CURY, 2009, p. 340).

De acordo com Cury (2009) os fluxogramas são divididos em:

- ✓ Fluxograma Vertical
- ✓ Fluxograma Administrativo ou de rotinas de trabalho
- ✓ Fluxograma Global ou de Colunas

É de suma importância utilizar desta ferramenta, pois através de símbolos pode-se entender de forma simplificada a origem, o desenvolvimento e a conclusão dos processos.

A seguir serão apresentados três fluxogramas, de modo a demonstrar três das principais atividades executadas no dia a dia:

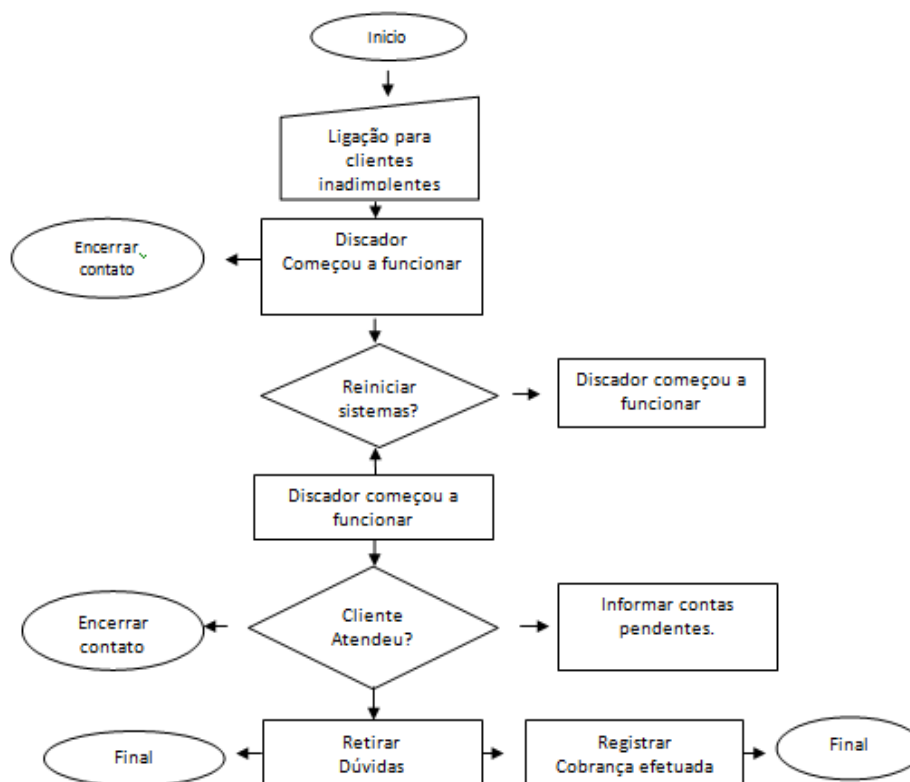
- ✓ A realização de cobranças telefônicas aos inadimplentes;
- ✓ A utilização de forma hábil dos sistemas de informação empregados para a execução da cobrança;
- ✓ Atualização dos dados cadastrais.

2.3.1 Atividade A – Realizar cobranças telefônicas aos clientes inadimplentes no Estado da Paraíba.

As ligações são realizadas por meio de um discador, uso do sistema de informação e planilha eletrônica (Excel) onde é cadastrada a base de clientes inadimplentes.

De acordo com a figura 6, que segue abaixo:

Figura 6: Fluxograma realização de cobranças via telefone

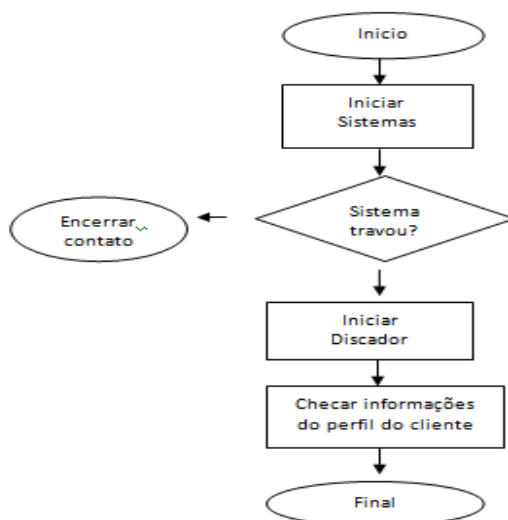


Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

2.3.2 Atividade B – Utilizar de forma hábil os sistemas de cobrança existentes no Núcleo

Reconhecer e saber utilizar todos os sistemas necessários para analisar o perfil do cliente, de forma que sejam passadas todas as informações necessárias para convencimento do pagamento dos débitos. Descrito na Figura, abaixo:

Figura 7: Fluxograma utilização dos sistemas.

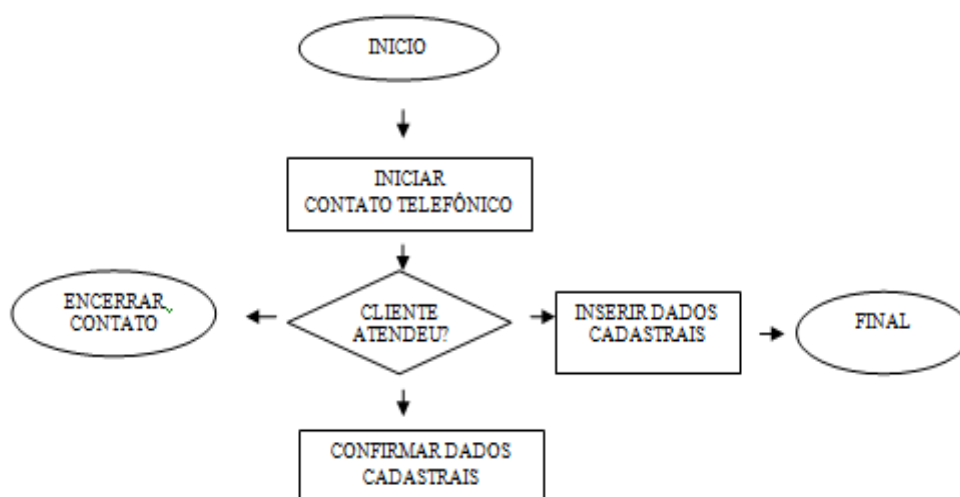


Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

2.3.3 Atividade C – Atualizar dados cadastrais

Inserir dados cadastrais do consumidor nos sistemas de modo a contribuir ao contato com o cliente no momento da cobrança de débitos. Conforme apresentado na Figura a seguir:

Figura 8: Fluxograma Atualização cadastral.



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

O Núcleo de cobrança tem como principal responsabilidade prover informações relativas ao pagamento de faturas geradas pelo consumo de seus consumidores a nível comercial, industrial, residencial e rural.

Sua interação direta é com o DESC, departamento responsável por todo recebível da empresa. Diversas ações são desenvolvidas em conjunto com várias áreas simultaneamente. Por exemplo: ações de corte, ações de negociação de débito, atualizações cadastrais, melhorias de rede, dentre outras.

Todos os atendimentos são regulamentados de acordo com a Resolução Normativa da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL Nº 414 / 2010.

Para melhor visualização onde o setor de cobrança está inserido, segue abaixo a representação gráfica do Núcleo de cobrança:

Figura 9: Localização da área do estágio



Fonte: Pesquisa Direta, 2016

Como toda organização a empresa apresenta pontos positivos e negativos. Dentre os pontos positivos identificamos os constantes treinamentos, os benefícios, os programas desenvolvidos pela Gestão de Recursos Humanos, a preocupação com os Equipamentos de proteção individual – EPI. E como pontos negativos podemos citar a expectativa por uma recolocação profissional dentro da empresa, valor dos salários. Enquanto oportunidades identificamos as seleções internas, a oferta de bolsas de estudos, os benefícios (vale-alimentação, plano odontológico e plano de saúde). Por último identificaremos as ameaças que seriam o corte do cadastro do programa "baixa renda" dos clientes o que favoreceu o aumento da inadimplência, a crise econômica que gerou o aumento da redução do quadro de colaboradores e o trabalho repetitivo. Tais apontamentos foram desenvolvidos a partir de observação pessoal através do uso da ferramenta análise de *SWOT*- *Streng* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

No próximo capítulo, será apresentado o levantamento do diagnóstico.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Para identificação do problema a ser estudado, foi necessário elencar vários outros problemas, dentre eles segue a lista abaixo:

- ✓ A maioria dos colaboradores não se vê como parte de um processo produtivo;
- ✓ Pouco incentivo por parte dos Recursos Humanos - RH para qualificação profissional dos colaboradores;
- ✓ Número elevado de absenteísmo;
- ✓ Feedbacks com duração muito curta com os colaboradores e com longas pausas entre as realizações.

3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo será: De que forma o clima organizacional caracteriza a satisfação dos colaboradores no núcleo de cobrança de uma concessionária de serviços públicos?

3.3 Características do Problema de Estudo

Desenvolver o clima organizacional na empresa de modo agradável é contribuir para a elevação do principal objetivo da empresa que é o lucro. Contudo para que isso ocorra fatores que gerem motivação e consequente satisfação dos colaboradores no ambiente do núcleo de cobrança devem ser apresentados. Mesmo observando que os fatores motivacionais são individuais, os supervisores devem sempre oferecer estímulos para seus colaboradores.

A empresa estudada se preocupa em manter um bom clima organizacional, sua medição ocorre de dois em dois anos através da ferramenta pesquisa de satisfação, no entanto sua análise ocorre de modo generalizado. Nosso objetivo é analisar o clima organizacional a partir da observação setorial de colaboradores do Núcleo de cobrança em uma concessionária de serviços públicos.

Um clima organizacional não satisfatório desencadeia vários fatores negativos, dentre eles podemos citar as doenças do trabalho (stress, cefaléia, ansiedade, depressão), faltas sem justificativa, desmotivação, procrastinação.

Trabalhadores que tenham envolvimento com o trabalho possuem chances maiores de acreditar na ética do trabalho, de exibir elevadas necessidades de crescimento e de apreciar a participação no processo de tomada de decisões. Como consequência, raramente vão se atrasar ou se ausentar, estarão sempre dispostos a trabalhar horas adicionais e buscarão tornar-se indivíduos com alto desempenho. (NEWSTROM, 2008, p. 205)

Cada colaborador percebe de alguma forma que um ou outro fator poderia ser aplicado. Buscamos com este estudo evidenciar que o ambiente 100 % perfeito não existe, mas é possível uma integração entre empresa e colaboradores para bons resultados.

Enquanto produção acadêmica por ser um setor novo ainda não havia nenhuma referencia anterior, esperamos poder contribuir com algumas informações pertinentes ao tema.

No próximo capítulo, nossa fundamentação teórica trará o tema Clima Organizacional sua definição, seus fatores mais importantes.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Diante do que foi apresentado, este estudo será desenvolvido acerca do tema clima organizacional com visão dos colaboradores no setor de cobrança do Núcleo de cobrança de uma concessionária de serviços públicos na Paraíba. De modo que consigamos identificar quais os problemas existentes, evitar a desmotivação e consequentemente aumentar a produtividade dos colaboradores para com a empresa.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a influência do clima organizacional na satisfação dos colaboradores no núcleo de cobrança de uma concessionária de serviços públicos.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o clima organizacional na percepção dos colaboradores;
- b) Levantar o nível de satisfação dos colaboradores;
- c) Identificar quais fatores que influenciam no nível de satisfação dos colaboradores;
- d) Relacionar os fatores que influenciam na satisfação dos colaboradores com o clima organizacional.

4.2 Justificativa

Para que empresas consigam ter sucesso nos dias atuais é preciso focar no principal capital da organização, o capital humano. Como passamos boa parte de nossos dias empenhados no trabalho, o ambiente de trabalho deve ser confortável, harmonioso e saudável. Só assim teremos colaboradores preparados para as mudanças que ocorrem no meio organizacional.

Para Marras (2000 p. 48), os fatores motivadores:

Dizem respeito ao que está contido no cargo, ou seja, tarefas capazes de estimular e desafiar o executor, sua presença causa satisfação e a ausência não causa satisfação e nem insatisfação, referem-se às atividades e responsabilidades do cargo, onde o indivíduo busca a realização através do resultado do trabalho concluído; o reconhecimento por um trabalho realizado; pela delegação de responsabilidade; pelo desenvolvimento pessoal e possibilidade de crescimento.

O estudo do clima organizacional será o meio utilizado para demonstrar como poderia ser realizado um bom ambiente de trabalho e o que deveria ser evitado para não influenciar na satisfação e motivação dos colaboradores. Cada empresa apresenta um conjunto de crenças e valores, o que constrói sua cultura organizacional e interfere diretamente no seu clima.

Enquanto pesquisadora busca-se trazer maior conhecimento enquanto á visão de estudante, mas também a parte profissional, fazendo a relação do que se vê em sala de aula e aplicando as demandas do dia a dia dentro da organização, observando que vários são os fatores que interferem para o clima organizacional.

Esperamos poder contribuir com informações relevantes para o meio acadêmico, o tema já foi bastante estudado, no entanto acreditamos que seria importante estudar o quanto os fatores: clima organizacional, motivação e satisfação influenciam ou não na produtividade. Assim como para a Empresa e seus colaboradores porque entendemos que as empresas que tem maior grau de preocupação com seus colaboradores têm melhores números em seu desempenho e na motivação destes funcionários, logo haverá um aumento nos seus lucros. Como também para a sociedade trazendo uma maior conscientização de que uma empresa que propõe um clima organizacional favorável só traz benefícios para ambos os lados.

CAPÍTULO V

Fundamentação Teórica

Neste capítulo destacaremos os pontos referente ao tema clima organizacional. Inicialmente apresentaremos a definição sobre clima organizacional, em seguida os fatores que interferem para que o clima satisfaça ou insatisfaça os colaboradores dentro da organização; também abordaremos a pesquisa de clima organizacional dentro das empresas; conceito de motivação e por ultimo a satisfação no trabalho sua definição e relação com o trabalho.

5.1. Clima organizacional:

5.1.1. Conceitos básicos

Atualmente passamos a maioria de nossas horas diárias no ambiente de trabalho. Por isso é muito importante que o ambiente organizacional seja sadio, que consigamos satisfazer não só necessidades físicas, mas também necessidades emocionais.

Tais necessidades se desenvolvem a partir do clima organizacional de cada empresa. Cabe ao administrador ter um olhar sobre isso e estudar viabilidades para que o clima organizacional dentro de uma empresa exista e seja bem executado.

Para entendermos a questão acerca do tema clima organizacional, é importante trazermos algumas definições:

Para Chiavenato (2005, p. 267), “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente o seu comportamento”.

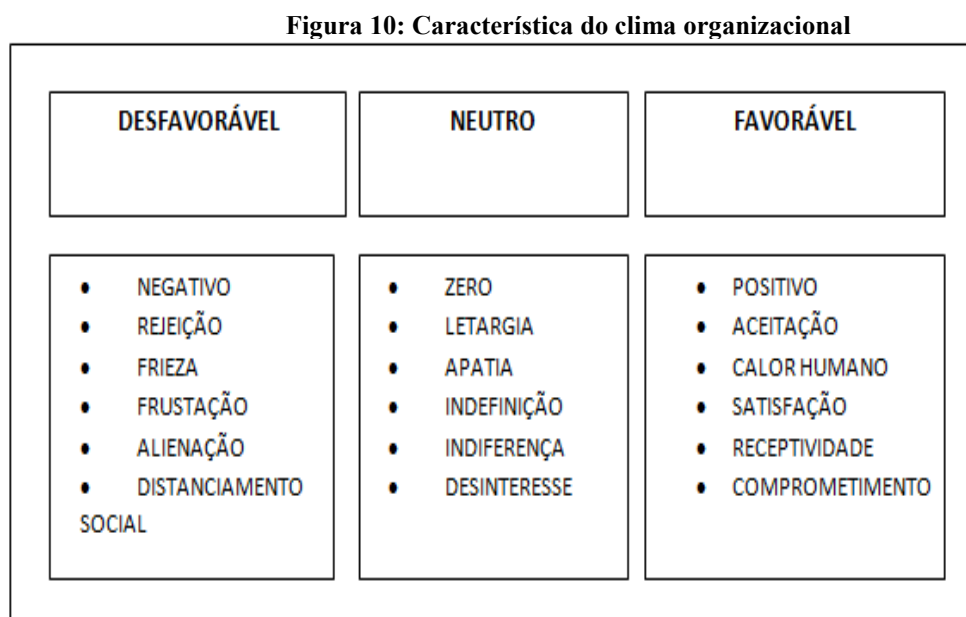
De acordo com Lacombe (2011, p. 283), também define algo semelhante, segundo ele:

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado á motivação, a lealdade e á identificação com a empresa, á colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, a facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, á integração da equipe e outras variáveis.

E já para Judge, Robbins e Sobral (2010) “o clima organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho”.

Após tais definições podemos entender que uma empresa que se preocupa com a execução de um bom clima organizacional terá colaboradores mais engajados e com focos definidos pelo bem da empresa. E que um clima ruim indica que algo está errado.

Chiavenato (1992) criou uma divisão para o clima organizacional em três grupos. Como descrito na imagem abaixo:



Fonte: Baseado em Chiavenato, 1992.

- ✓ Desfavorável: o clima é negativo, ou seja, existe uma rejeição às características da organização provocando um distanciamento social e uma frustração;
- ✓ Neutro: Existe uma imparcialidade por parte dos colaboradores, demonstrando indiferença e desinteresse no que diz respeito ao clima organizacional;
- ✓ Favorável: o clima é positivo, o colaborador sente uma satisfação em trabalhar num ambiente onde existe o comprometimento, a receptividade e, principalmente, o calor humano.

Depois da escolha de uma das características descritas acima o clima deve ser desenvolvido com foco nas pessoas, o fator humano será o diferencial para se atingir logo deve uma estratégia na execução dessa gestão de pessoas. O líder será o ponto chave para trabalhar tal estratégia no próximo ponto veremos quais os principais fatores a interferirem no clima organizacional.

5.1.2. Fatores que interferem no Clima Organizacional:

É necessário praticar avaliações para que se possa medir em como se apresenta este clima organizacional tanto para empresa como para seus colaboradores. Muito do que será observado terá uma percepção da área da psicologia.

De acordo com Anjos (2008) dentre os inúmeros fatores que afetarão o clima organizacional poderemos citar alguns, dentre eles:

✓ **Cultura organizacional:** A cultura organizacional é tudo aquilo que representa a empresa, é a sua identidade. Segundo Robbins (2002, p.503) a finalidade da Cultura Organizacional é dar uma direção, uma identidade para a empresa, dizendo que a cultura “é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer”.

Cada empresa terá sua cultura.

Para Lacombe (2011, p.232), mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas, e em alguns casos, trocar essas pessoas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual.

✓ **Fator liderança:** A liderança dentre tais fatores é o que aparece com maior interferência para o clima organizacional. Visto que o líder do grupo dará o norte para os colaboradores. Chiavenato (1992, p. 439) tipifica o líder em três grupos:

a) **Autoritários (Autocráticos):** Apenas o líder determina as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.

b) **Democráticos:** As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.

c) **Liberais:** Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

É necessário que o líder seja constantemente trabalhado para que possa desenvolver sua equipe e que também descubra novos líderes. Pois as habilidades podem ser melhoradas.

✓ **A motivação e o ambiente de trabalho:** As organizações devem através de a motivação criar meios para que seus colaboradores se sintam satisfeitos na realização da

função. São defendidas duas teorias acerca da motivação, mas descreveremos melhor nos próximos capítulos.

✓ Sinergia: É a cooperação simultânea de várias pessoas para a execução de um objetivo, ou seja, trabalho em equipe. Para o sucesso organizacional é preciso que o líder, no caso da concessionária de energia elétrica seus gestores estejam focados com tal sinergia, impedindo que ocorram competições individuais.

✓ Satisfação no Trabalho: É a realização enquanto colaborador no processo produtivo seja um bem ou serviço.

✓ Comunicação: A empresa que tem mais comunicação com seus colaboradores terá funcionários mais seguros. É muito importante que a comunicação seja clara e acessível a todos os níveis de colaboradores.

Comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos, e valores.
CHIANENATO (2009, p. 61).

✓ Relacionamentos interpessoais: É a variável que vai definir o ambiente existente na organização. O mesmo pode ser representado por um meio agradável ou não, neutro, monótono, em conflito ou em uniformidade.

✓ Gestão de pessoas (seleção de colaboradores) O primeiro passo para o desenvolvimento do clima está no setor de RH, visto que o setor deve identificar quais colaboradores possui o perfil que a empresa procura e depois deve possibilitar que elas sejam o grande segredo para o sucesso.

Maximiano (2010, p.65) diz que:

No entanto, sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como “peças humanas”, como parte importante do processo de administrar organizações. Quando se consideram as pessoas como pessoas, e como fator prioritário no processo administrativo, o que se está fazendo é adotar o enfoque comportamental. O sistema técnico passa a ser consequência do sistema comportamental.

5.1.3. Pesquisa de Clima Organizacional

Um bom ambiente de trabalho contribui para a realização profissional e pessoal de seus colaboradores. Uma boa forma de medir essa percepção ocorre pela pesquisa de clima.

Oliveira (1995, p.107) comenta que a pesquisa de clima segue as seguintes etapas:

1. Preparação – obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
2. Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas e escolha da sequência de ações a ser seguida, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
3. Execução da pesquisa – coleta de dados.
4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.
5. Conclusões teóricas – estabelecimentos dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e indicando a sua relação com a teoria existente.

O relatório final da pesquisa: o produto final de todo o trabalho de pesquisa realizado é a apresentação do relatório final. Assim, o relatório final de pesquisa deve ser direto, prático, sucinto, redigido em termos compreensíveis para os leitores. Este relatório deve conter principalmente: qual foi o problema analisado, o que se apurou acerca dele, que gravidade isso tem e o que se deve fazer.

De acordo com Luz (2003, p.57) podemos utilizar vários instrumentos na aplicação de pesquisa de Clima Organizacional:

- a) Questionário:
 - ✓ Permitem análises claras, que facilitam a identificação dos tópicos relevantes;
 - ✓ São Rápidos, fáceis de responder, permitindo aplicação integral;
 - ✓ Se utilizado como único instrumento, sugere-se até no máximo 60 questões e pelo menos uma pergunta aberta;
 - ✓ Permite uma aplicação maciça;
 - ✓ Permite o anonimato do respondente;
 - ✓ Mais rápido e sem exigência de um espaço físico.
- b) Entrevistas:
 - ✓ Permite maior aproximação dos respondentes, possibilitando a identificação de características particulares do ambiente organizacional;
 - ✓ Permitem abrir todos os aspectos enfoques e variáveis, possibilitando ampliação da análise dos questionários;
 - ✓ Exigem-se pessoas qualificadas para conduzir;

- ✓ Nos fornece respostas verbais e não-verbais;
 - ✓ Mais demorado que o questionário.
- c) Painel de debates:
- ✓ Entrevista com grupos de 05 a 10 pessoas

A percepção do clima organizacional é observada através das pesquisas de clima, nada melhor do que a avaliação de uma pesquisa de clima para melhorar pontos que causam receio e tensão, como por exemplo, momentos de demissão e greve. Ao identificar falhas é possível corrigir erros e deixar seus colaboradores mais instigados a melhorar seus índices individuais e coletivos.

De acordo com Ferreira (2013), a pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional.

Em 2015 a concessionária de energia elétrica aplicou a pesquisa de clima para mais de 12.000 colaboradores. A empresa acredita em seis valores principais: Segurança, Pessoas, Compromisso, Inovação, Resultados e Clientes. Sendo assim serão desenvolvidas ações decorrentes da pesquisa de clima para que se possa garantir que os seis valores sejam praticados.

A seguir trataremos sobre a motivação: seu conceito, sua importância e as principais teorias motivacionais, julgando a motivação e a satisfação no trabalho como fatores cruciais para a realização do clima organizacional ideal dentro das empresas.

5.2. Motivação:

5.2.1. Conceito e Importância

O maior desafio encontrado nas empresas é manter seus colaboradores motivados. Por isso neste capítulo detalharemos alguns significados para motivação e as teorias que decorrem a partir dessas definições.

Várias definições foram encontradas para o termo motivação. Sua origem vem do latim *movere*, que se refere a movimento.

“A palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é

incentivado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz” MAXIMIANO (p.249, 2010).

De acordo com Araújo (2006), “ninguém motiva ninguém”, mas ele acha que os gestores devem “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização”.

Segundo Robbins (2002, p. 342):

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta. A intensidade refere-se ao esforço que a pessoa despende, sendo um dos elementos que mais nos referimos quando falamos em motivação. Já a direção deverá ser conduzida de uma maneira que beneficie a organização. Os indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que seus objetivos sejam atingidos.

E por último a definição de motivação segundo Newstrom (2008, p.99) para ele “a motivação para o trabalho é o conjunto de forças internas e externas que fazem que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos”.

Um colaborador motivado é um colaborador valorizado, não há como este não trazer benefícios e lucros para a empresa. Visto que a motivação ocorre de forma individual é necessário desempenhar várias estratégias para manter acesa a motivação, seja por meio de um aumento de salário, um prêmio, um elogio e etc. Mais uma vez, a figura do gestor servirá como mediador entre empresa e colaborador.

Existem dois tipos de motivação:

✓ **Motivação Intrínseca:** São as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo. Está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional estão ligados a ações individuais dos gestores aos seus subordinados.

✓ **Motivação Extrínseca:** São estímulos ou incentivos. Está relacionada a ações tangíveis: salários, benefícios, promoções, ações independentes de gestores.

Algumas variáveis também chamadas de motivadores interferem dentro da empresa e agem sobre a motivação. Definidos por Spitzer (1997, p.91) como:

Motivadores são capazes de transformar positivamente o contexto de trabalho. Motivam porque aumentam o desejo. Os motivadores fazem com que as pessoas queiram trabalhar, queiram participar, queiram aprender, queiram alcançar, queiram conquistar o reconhecimento, etc.

Lima (2011) lembra que:

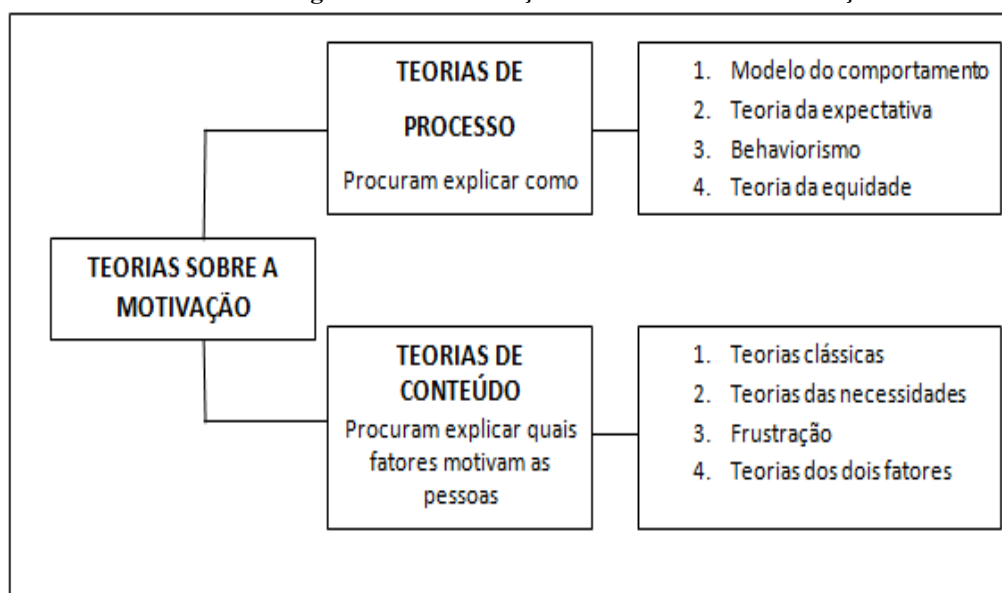
Essa vinculação do papel da gestão de pessoas às estratégias da empresa ganhou força, quando se percebeu que os processos básicos da área como: contratações, benefícios, salários, férias, seleção, poderiam ser passados para práticas inovadoras como: treinamento, motivação dos funcionários, planejamento de salários e carreiras, crescimento profissional, capacitação técnica, saúde no trabalho, qualidade de vida. Toda essa preocupação por parte dos gestores influencia nos aspectos do comportamento e da motivação humana e, por consequência, afeta positivamente o desempenho do empregado no trabalho.

Para se entender melhor a definição sobre motivação, devemos também conhecer as teorias, pois elas são divergentes e inúmeras. Foram a partir delas que o tema passou a ter maior relevância. Abaixo teremos maiores esclarecimentos:

5.2.2. Teorias Motivacionais

Existem várias teorias que tentam explicar como surge a motivação. Como pode ser observado na Figura abaixo:

Figura 11: Classificação das teorias sobre motivação



Fonte: Baseado em Maximiano, 2010, p.251

5.2.2.1. Teorias de processo

As teorias de processo consideram as necessidades apenas mais um elemento do processo motivacional. (FERREIRA, p. 28, 2013)

✓ Modelo de comportamento

Segundo Maximiano em seu livro Teoria Geral da Administração, o comportamento ocorre a partir de uma reação a estímulos. Este comportamento é motivado por causas internas e/ou externas, sendo assim uma ação de causa e efeito.

✓ Teoria da expectativa ou teoria contingencial

Desenvolvida pelo estudioso Victor Vroom, a teoria da expectativa surgiu em 1964 e busca uma visão econômica do indivíduo. Onde o indivíduo é visto como singular, com problemas e vontades em separado. Tal teoria é organizada pelos componentes:

- a) Valência: Foco para alcance de um objetivo particular. Onde o indivíduo deve perceber o real valor que as recompensas possuem. E estas devem atender as suas expectativas.
- b) Expectativa: Busca de um objetivo organizacional que leve ao alcance de um objetivo desejado pelo colaborador. Junção de vários esforços.
- c) Instrumentalidade: Relação entre desempenho e recompensa.

✓ Behaviorismo

Teve como principal pesquisador o B. F. Skinner, segundo ele o comportamento é reforçado por suas consequências, tendendo a repetição, este mecanismo de repetição é chamado de condicionamento operante.

“O behaviorismo é um ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratório com animais”. (MAXIMIANO, p. 255, 2010)

Esta teoria tem a imagem de manipulação pelo fato de modificar o comportamento das pessoas para atingir seus objetivos, logo recebe muitas críticas.

✓ Teoria da equidade

Foi criada a partir de estudos de John Stacy Adams, defende que os trabalhadores comparam benefícios recebidos comparados com os de seus colegas. Equiparando quanto foi

dado em trabalho e quanto foi recebido em benefício. Atenção, esta teoria é subjetiva. O que parece justo para o colaborador pode parecer injusto para o gestor e vice-versa.

Quanto mais motivado o colaborador no trabalho, com apoio de fatores ambientais. Mais criativos e responsáveis os indivíduos serão.

5.2.2.2. Teorias de conteúdo

Segundo Ferreira (2013, p.28), no grupo das teorias de conteúdo estão aquelas que tratam do conteúdo daquilo que, efetivamente, motiva as pessoas:

“São ditas estáticas por observarem apenas alguns pontos no tempo, sendo orientadas para o passado ou para o presente. Não oferecem condições de previsão da motivação ou comportamento, mas proporcionam uma compreensão básica sobre o que estimula os indivíduos”.

✓ Teorias Clássicas (Teoria X e Teoria Y de McGregor)

Figura 12: A teoria X e a teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana

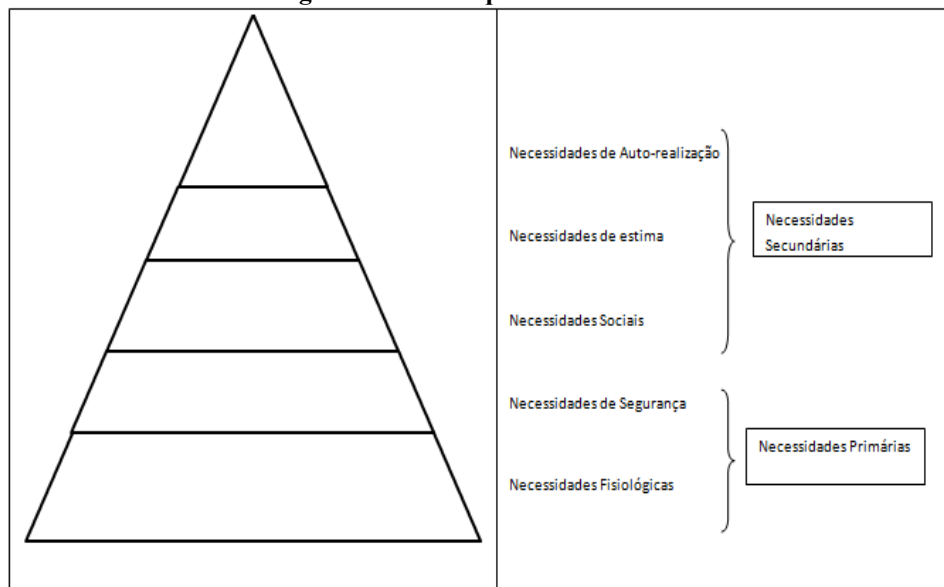
PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser autônomas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Baseado em Chiavenato, 2003.

Seus estudos foram realizados por Douglas McGregor, por volta dos anos 60. Para McGregor a Teoria X defende que o indivíduo não gosta de trabalhar e que por esse motivo precisa receber estímulos como ameaças, castigos, orientações. Já na Teoria Y o indivíduo e empresa trabalha em busca do mesmo objetivo.

✓ Teorias das necessidades

Figura 13: Hierarquia das Necessidades - Maslow



Fonte: Baseado em Vecchio, 2012.

Foi desenvolvida pelo psicólogo Abraham Harold Maslow, na década de 50. Ficou mais conhecida como “Hierarquia das Necessidades de Maslow”.

Basicamente tal teoria defende que todo ser humano tem necessidades básicas que se dividem em cinco categorias: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. Estas categorias obedecem a uma organização em pirâmide onde a categoria mais baixa deve ser realizada antes da categoria do topo e assim sucessivamente. Entende-se como:

- a) Necessidades fisiológicas (básicas): fome, sono, moradia.
- b) Necessidades de segurança: estabilidade no emprego, conforto de casa, plano de saúde.
- c) Necessidades sociais: afeto, amigos, relacionamentos.

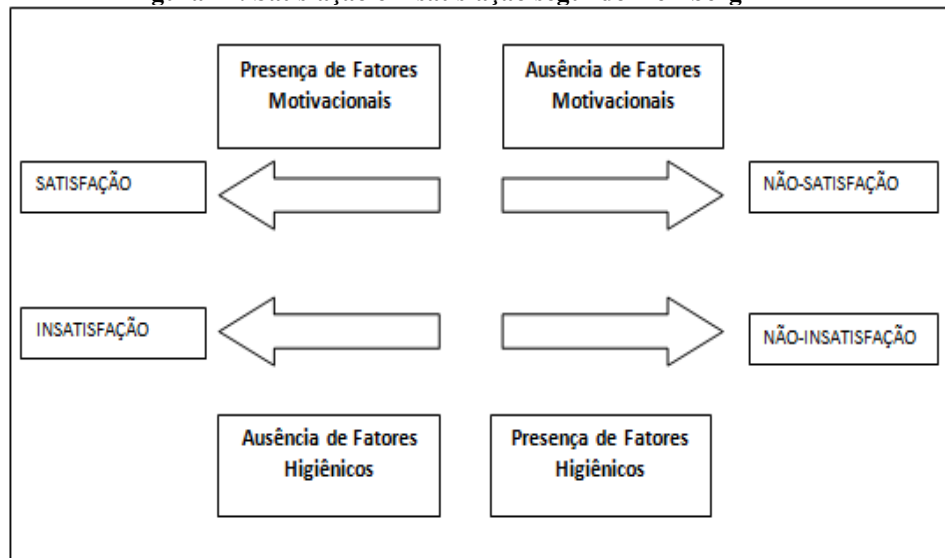
- d) Necessidades de estima: reconhecimento, respeito,
- e) Necessidades de auto-realização: objetivo final. O que se quer ser.

✓ **Frustração**

Ocorre quando a pessoa percebe que não ocorre igualdade no ambiente de trabalho. Permanecendo essa sensação de falta de igualdade é produzida uma frustração. Essa frustração gera alguns efeitos: Compensação; resignação; agressão; substituição ou deslocamento.

✓ **Teoria dos dois fatores**

Figura 14: Satisfação e insatisfação segundo Herzberg



Fonte: Baseado em Maximiano, 2010.

Foi criada por Frederick Herzberg. Foi desenvolvida a partir da teoria de Maslow com algumas contribuições diferentes. Defende que a motivação gerada no ambiente de trabalho se relaciona com dois fatores os higiênicos e os motivadores.

a) **Fatores higiênicos (extrínsecos):** Como o colaborador se sente em relação ao cargo. Estão relacionados às condições que rodeiam o funcionário. Tipo: salário, benefícios, ambiente de trabalho.

b) **Fatores Motivacionais (intrínsecos):** Como o colaborador se sente. Estão relacionados á conteúdo. Tipo: responsabilidades, atividades e cargos.

Segundo Herzberg o mesmo empregado pode estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo.

Vejamos o quanto é importante entender o significado adequado ao termo motivação para desenvolver um clima organizacional satisfatório. Pois ao estar desmotivado o colaborador acarretará prejuízos para si e para a empresa.

As teorias serviram para deixar claro que a motivação pode ser desenvolvida de várias formas, desde as mais simples até formas de benefícios e incentivos monetários. No próximo capítulo será abordada a satisfação, sua definição e qual sua relação com o ambiente de trabalho.

5.3. Satisfação no trabalho:

5.3.1. Conceitos Básicos

“Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. WAGNER e HOLLENBECK (1999, p.119)

Para Chiavenato (2009) “a influência do sentimento de satisfação global com a vida de uma a uma pessoa, já que dentro de uma organização a satisfação se faz como uma parcela da satisfação com a vida. E a natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho”.

Soto (2005) defende que “a satisfação é o resultado de uma comparação entre a recompensa obtida e a esperada. Quanto maior for a diferença entre esses dois valores, tanto mais elevado será o grau de satisfação ou insatisfação, conforme o obtido seja maior ou menor que o esperado”.

Os fatores motivação e satisfação trabalham interligados, pois ambos trabalham com o desenvolvimento de pessoas, sendo este espaço pessoal, familiar ou profissional.

5.3.2. Clima Organizacional e satisfação no trabalho

Como já foi dito neste estudo as pessoas são a parte essencial das organizações, logo as empresas devem manter sempre em nível elevado o grau de satisfação de seus colaboradores.

Segundo Robbins (2002) o líder é “quem tem a capacidade de influenciar pessoas para alcançar determinada meta ou objetivo. O chefe deve saber conduzir, trazer motivação aos seus subordinados, por isso pode refletir positiva ou negativamente nos índices da organização”.

Portanto é muito importante que as organizações também estejam preparadas para o desenvolvimento destes líderes. Não adianta proporcionar apenas motivadores monetários visto que a satisfação é subjetiva. O líder tem que oferecer estratégias para o alcance da satisfação no meio de trabalho.

Para entendermos melhor a satisfação no trabalho podemos observá-las a partir:

- ✓ Visão global: Defende a satisfação no trabalho de modo geral.
- ✓ Visão por facetas: Observa diferentes aspectos do trabalho, seja por meio de recompensas; por meio de seus líderes; por meio de condições de trabalho; e etc.

O clima organizacional será o meio que refletirá como se apresenta a satisfação de seus colaboradores. E para medir tal clima utilizaremos a pesquisa de clima. A pesquisa de clima é o meio mais utilizado hoje pelas empresas que se preocupam com o que seus colaboradores pensam e sentem.

De acordo com Robbins (2010, p.75) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”.

Sendo assim podemos entender que um clima agradável só trará benefícios, para a empresa e para seus colaboradores. É um jogo de ganha ganha.

Confirmando o que diz Chiavenato (2006), “para as empresas bem-sucedidas tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Resultando na redução de acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoas”.

A satisfação no trabalho será definida pela afirmação de que o ambiente de trabalho proporciona uma agradável percepção que o trabalho desenvolvido permite a realização de outros valores importantes e pertinentes ao trabalho.

Existem três componentes que possibilitam tal definição: valores, importância e percepção.

Robbins (2010) sugere quatro recomendações para o caso de empresas que desejam gerar satisfação aos seus funcionários. Descritos abaixo:

- ✓ Proporcionar trabalhos mentalmente desafiadores
- ✓ Fornecer recompensas equitativas
- ✓ Oferecer suporte, condições de trabalho animadoras
- ✓ Encorajar colegas apoiadores

Segundo Robbins ao se evitar os erros descritos anteriormente teremos um ambiente “ideal”: motivado e satisfeito; preocupado com o desenvolvimento físico, intelectual e emocional de seu colaborador.

5.4. Aspectos metodológicos

O presente estudo pode ser concebido quanto à sua natureza como caráter aplicado, pois visa gerar conhecimento sobre o tema “interferência do clima organizacional dentro do Núcleo de cobrança de uma de uma distribuidora de energia”. Quanto à forma de abordagem é uma pesquisa quali-quantitativa por não se tratar somente de dados numéricos, mas também de informações descritivas.

Segundo Gil (2008, p.28) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento das relações entre as variáveis”.

E, com relação aos procedimentos técnicos, apresenta-se como pesquisa bibliográfica, pois foi elaborada por meio de livros, sites e materiais acadêmicos (artigos). Considerando sua classificação quanto a sua finalidade este estudo é caracterizado como aplicada, pois busca interferir na realidade de um setor de cobrança oferecendo dados para maior compreensão ambiente de trabalho.

E por fim na coleta de dados, foi utilizada a técnica da aplicação de questionário. GIL (2008, p.30):

Define o questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

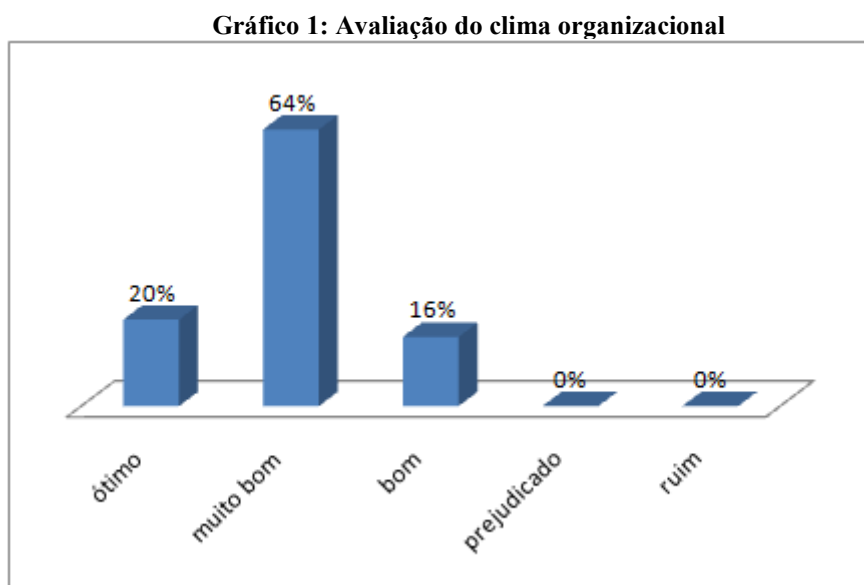
A população foi composta por 25 entrevistados, colaboradores de um setor de telecobrança da organização onde ocorreu o estágio obrigatório, foram abordados através de questionários, contendo 13 perguntas objetivas e 2 perguntas subjetivas. O questionário aplicado está disponível no Apêndice A.

5.5. Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Este estudo foi realizado através de questionário sobre o clima organizacional e a influência da motivação e satisfação, aplicados aos colaboradores do núcleo de cobrança de uma concessionária de serviços públicos.

A pesquisa teve como objetivo apontar os fatores relativos ao clima organizacional que causam interferência dentro do setor de cobrança de uma distribuidora de energia foi realizado no primeiro semestre de 2016. Inicialmente os resultados apresentados têm foco nos fatores de análise do clima organizacional, em seguida analisamos os fatores que interferem o clima organizacional: a satisfação e a motivação.

5.5.1. Avaliação do clima organizacional do local de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

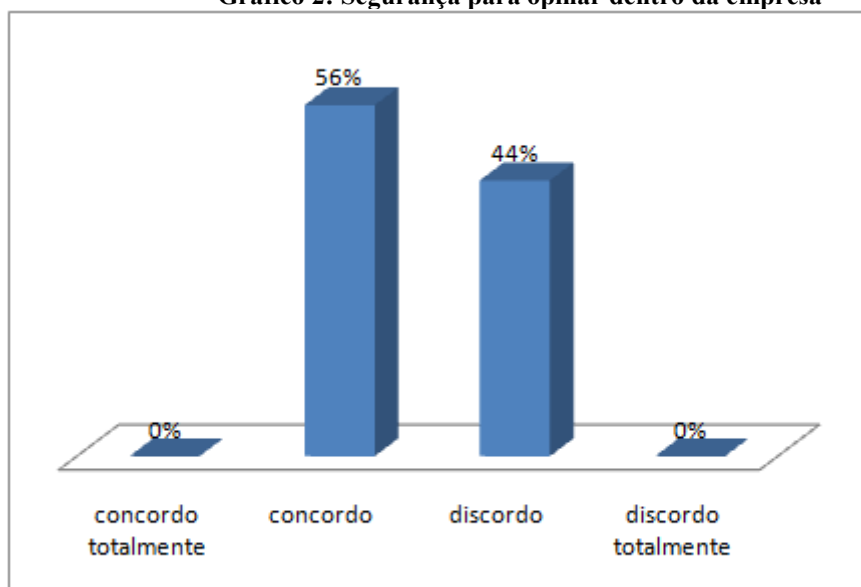
Quanto à avaliação do clima organizacional a maioria (64%) dos colaboradores avalia o clima como muito bom os outros respondentes avaliam o clima entre ótimo (20%) e bom (16%) nenhum colaborador fez uma avaliação negativa.

Para Ferreira (2013), o modo como é percebida o clima organizacional da empresa tem influência imediata na satisfação com o trabalho, com os colegas, evitando que haja faltas desnecessárias e até mesmo atestados entre outros.

O resultado do primeiro gráfico só confirma o resultado da última pesquisa de satisfação realizada na empresa estudada no ano de 2015, onde o nível de satisfação foi excelente. Observa-se que todas as respostas foram positivas que isso se reflete no empenho dos colaboradores para desenvolver suas atividades com qualidade, motivação e empenho.

5.5.2. Segurança para expressar opinião dentro da empresa

Gráfico 2: Segurança para opinar dentro da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

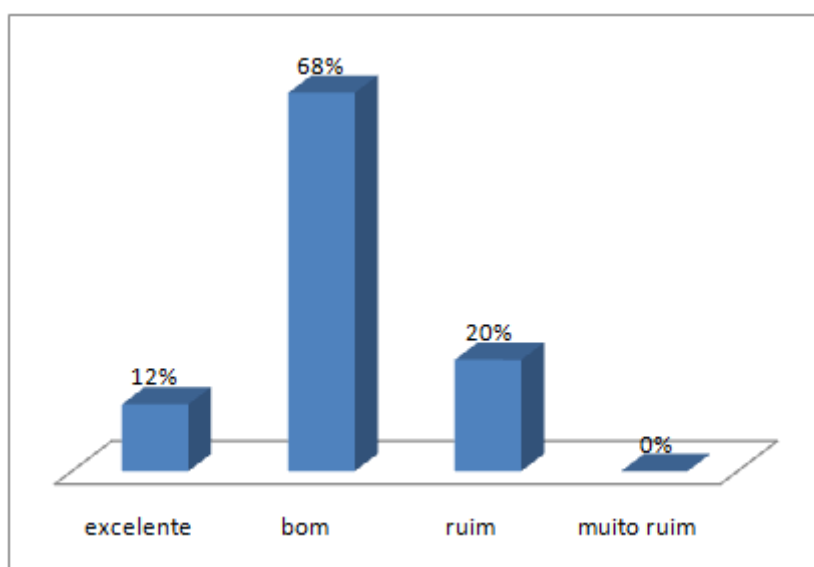
Com relação à liberdade de opinião, 56 % dos colaboradores dizem se sentirem a vontade em expressar sua opinião os outros 44% discordam e não se sentem a vontade para expressar suas opiniões.

Como defende Chiavenato (1992, p.32) a “comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambos”. Percebe-se no item comunicação que existem dois pontos de vista sobre a expressão de opiniões: uma parte não vê empecilhos em se comunicar, dar sugestões, avaliar processos. Mas a outra parte prefere não opinar. Acreditamos que esse ponto deve ser observado pelos gestores visto que pode causar ruído nas comunicações e até mesmo a chamada “fofoca”.

Muitas vezes o medo de se expressar pode ser a idéia de que não será ouvido ou que há um despreparo por parte do operador para uma análise mais formal/teórica. Uma comunicação sem barreiras entre operador e gestor pode ser a peça chave para o sucesso da realização do trabalho.

5.5.3. Avaliação do relacionamento entre as pessoas da equipe

Gráfico 3: Relacionamento entre os colegas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em referência a avaliação do relacionamento entre os colegas de trabalho, 68% avaliaram o ambiente como bom, outros 12 % avaliaram como excelente e 20% avaliam que o relacionamento entre colegas é ruim.

Para Anjos (2008) a empresa deve ter um ambiente agradável e saudável, visto que o clima agradável irá refletir na diminuição dos conflitos e melhoria no relacionamento entre a equipe, uma comunicação clara e enfim o desenvolvimento da empresa. Isto se dá com equipes que se preocupam uns com os outros e satisfeitas em somar com a organização. (Anjos, 2008, p.14)

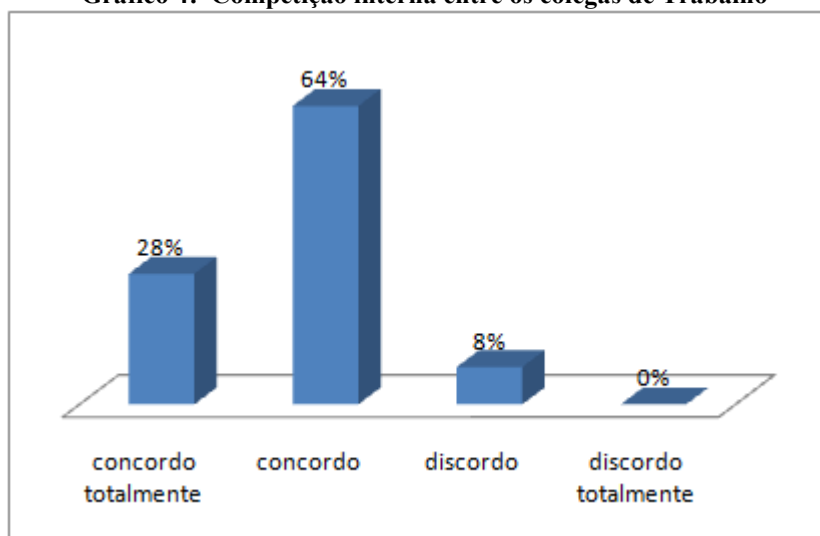
Já Bergamini (2006) defende que “toda organização é um sistema social, uma rede de relacionamentos interpessoais”.

A respeito do relacionamento entre os colegas, identificamos que a maioria analisa o relacionamento como bom, mas para a melhoria deste relacionamento, se faz

necessário que a empresa foque em atividades em grupo, formando o pensamento de equipe. O colaborador deve compreender que o seu resultado será melhor quando ele cooperar para a melhoria profissional do outro. Ou do contrário o colaborador buscará melhorar seus índices individuais buscando a qualquer forma melhorar seus resultados.

5.5.4. Competição interna entre os colegas de trabalho

Gráfico 4: Competição interna entre os colegas de Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quando questionados se existe uma competição interna entre os colegas do núcleo com relação aos resultados: 64% concordaram que existia uma competição entre os colegas, outros 24% concordaram totalmente que existe um clima de competição e os outros 8% afirmaram não existir tal competição entre os colegas.

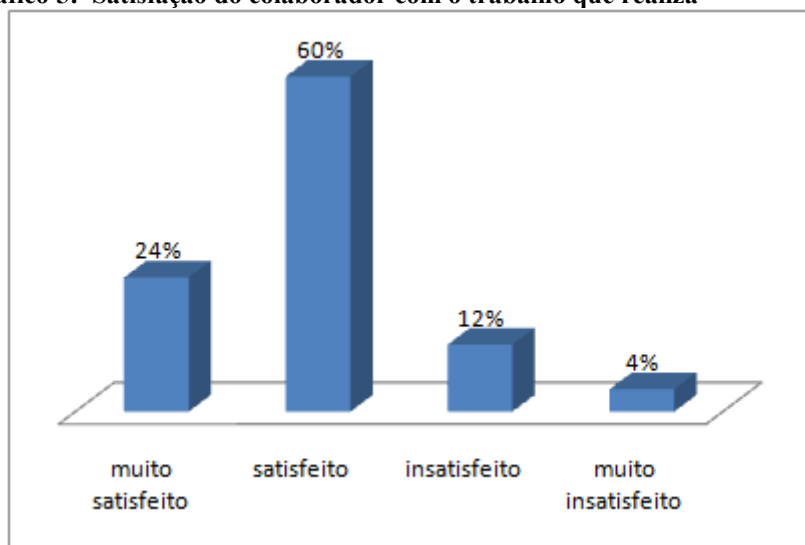
De acordo com Xavier (2006, p.112) a competição tem seu lado positivo desde que seja realizado de forma correta e justa. Hoje em dia os líderes devem desenvolver o senso de cooperação – e cabe aos gestores nortear de que modo será desenvolvida a competição estabelecendo formas de cooperação. Com isso todos crescem: os colaboradores individualmente, a equipe, a empresa”.

Robbins (2009) destaca que ao buscar um objetivo o indivíduo quer alcançar interesses pessoais, sem muitas vezes perceber os resultados de sua ação para com o grupo. Por isso é importante a observação do gestor para acompanhar o desenvolvimento do resultado em grupo.

Toda competição tem seu lado positivo e negativo. Nesta avaliação a grande maioria dos respondentes tem noção que no núcleo de cobrança existe um sentimento de competição interna muito forte, a competição é saudável desde que haja sempre o objetivo de melhoria nos resultados da empresa. No entanto se faz necessária sempre um controle para que essa competição seja sadia e não ocasione conflitos pessoais.

5.5.5. Avaliação da satisfação do colaborador relativo ao trabalho realizado

Gráfico 5: Satisfação do colaborador com o trabalho que realiza



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme a satisfação dos colaboradores relativos à realização do trabalho, a maioria dos respondentes 60% definiram estar satisfeitos, 24% disseram estar muito satisfeitos, as outras respostas foram 12% de colaboradores insatisfeitos e 4% muito insatisfeitos.

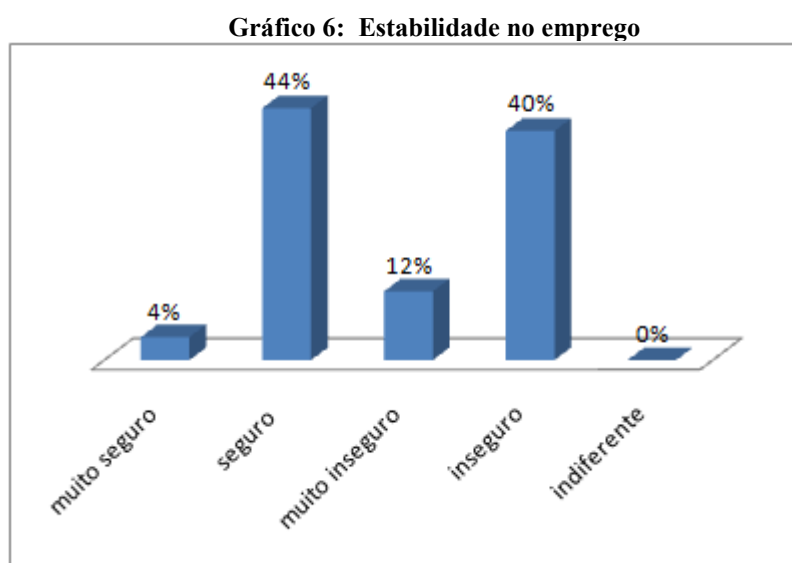
Segundo Nogueira (2012) as empresas devem focar em suas seleções para recrutarem pessoas cada dia mais qualificado para a função oferecida, como também satisfeitas e motivadas com o trabalho. Essa motivação e satisfação serão desenvolvidas através de diferentes fatores, sejam eles: salário, benefícios, planos de incentivos, comissões e etc.

Neste quesito, 84% dos respondentes estão satisfeitos com o trabalho realizado na instituição espera-se que essa indicação se reflita no trabalho desenvolvido visto que colaboradores satisfeitos geram maior produtividade para a instituição. O que percebemos é

que a grande maioria deseja se doar para a empresa, apresentando melhor desempenho em busca de melhorias dentro da empresa.

Como vimos anteriormente Herzberg definiu que colaboradores satisfeitos são colaboradores motivados e essa motivação está ligada ao conteúdo do trabalho, ou seja, a oportunidades oferecidas, oportunidades de desenvolvimento pessoal, ao reconhecimento entre outros.

5.5.6. Avaliação da estabilidade no emprego



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto à estabilidade no emprego 44% dos colaboradores avaliam seu emprego como seguro, 40% afirmam que estão inseguros, 12 % avaliam sua vaga como muito insegura e os restantes 4% estão muito seguros.

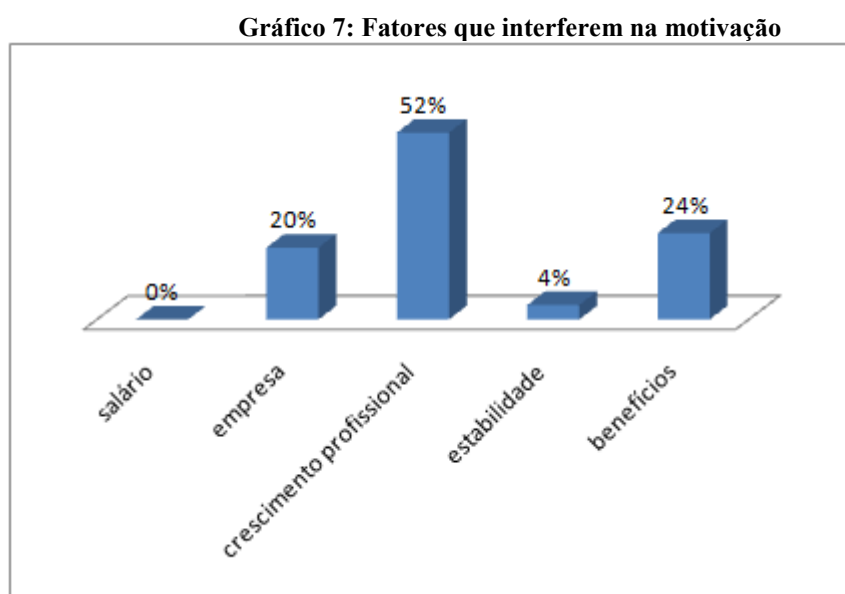
Segundo Ferreira (2013) é importante para a empresa mensurar como os colaboradores avaliam a estabilidade no emprego, visto que será analisado o quanto eles se sentem seguros na organização.

E Bergamini (2006, p.160) defende que os fatores relativos a atender necessidades básicas, dentre eles a segurança no trabalho, são tipo uma obrigação da empresa já que refletiram diretamente no resultado do trabalho.

O gráfico 6 reflete que a maioria dos colaboradores não se sentem seguros em suas vagas, este resultado pode influenciar nas atividades realizadas. Tal insegurança pode atrapalhar nos resultados que devem ser obtidos pelo setor e até mesmo individualmente quando nos referimos ao desempenho individual.

Como define Maslow em sua Teoria das hierarquias das necessidades, as necessidades do ser humano são divididas em: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Relativo à realidade organizacional a estabilidade se enquadra nas necessidades fisiológicas, logo o ideal é de que esses colaboradores se sintam seguros. A empresa deve atentar para não inverter a ordem da Pirâmide de Maslow.

5.5.7. Fatores Motivacionais no Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O gráfico sete demonstra que dentre as variáveis que mais interferem na motivação no trabalho estão o crescimento profissional apontado por 52% dos respondentes, 24% identificaram que os benefícios são fatores que interferem na motivação, a empresa (sua tradição, status para com a sociedade) foi apontada por 20% dos colaboradores e por fim 4% dos respondentes afirmam que a estabilidade na empresa causa motivação no trabalho.

Maximiano (2010) defende que “todos os componentes da organização (tais como condições físicas, salários, condições de trabalho, incentivos, benefícios e interação com os colegas) afetam as percepções das pessoas em relação á organização e seus administradores”. O produto desses sentimentos é o que chamamos de clima organizacional.

Quando analisamos quais os fatores que mais interferem na motivação; lembrando que a motivação é variável porque possui uma percepção individual; o item mais citado foi à perspectiva de crescimento profissional. A empresa oferece cursos EAD, bolsas de estudos, vários benefícios, oportunidades de seleções internas tudo para que o colaborador busque uma

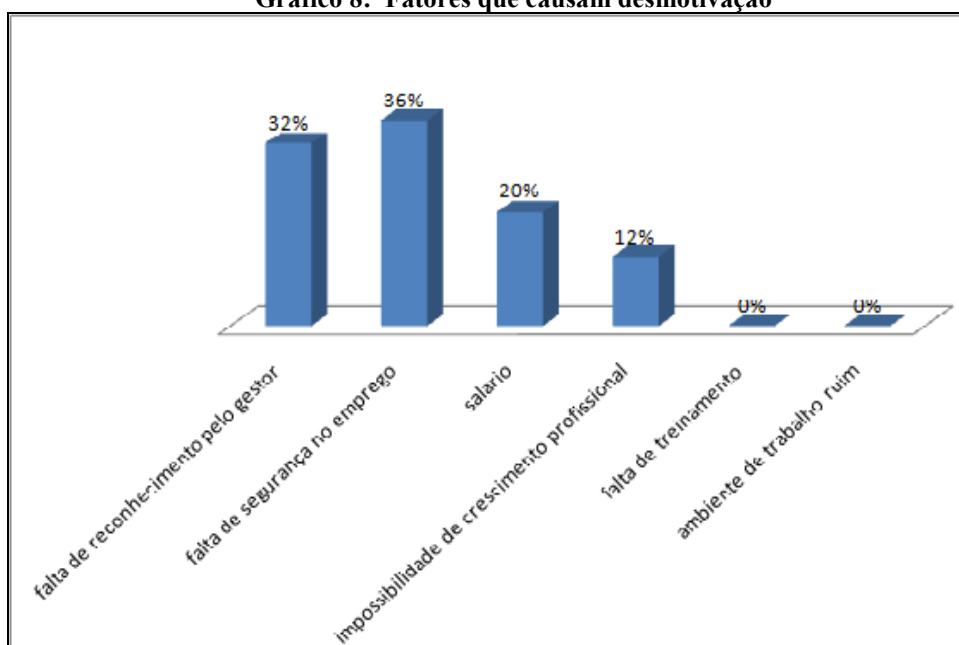
melhor vaga dentro da empresa. A maioria dos colaboradores busca se qualificar seja com ou sem ajuda da empresa. De acordo com a avaliação anual desenvolvida para cada colaborador é desenvolvida o Plano Individual de Desenvolvimento onde no decorrer de um ano o colaborador passa por vários cursos EAD determinados pelo gestor. Por meio da comunicação interna “a intranet” todos os colaboradores são avisados das vagas em aberto e quais os requisitos necessários para o preenchimento das vagas.

O segundo fator citado foram os benefícios, a empresa oferece vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico, além de abono e participação nos lucros – PL. A empresa foi o terceiro fator citado visto que é uma organização com nome em destaque no meio profissional e com uma ótima imagem no mercado. Os fatores estabilidade e salário não foram citados como diferenciais para nível motivacional.

Os fatores estabilidade e salário não foram citados como diferenciais para nível motivacional, pois Herzberg define que estes fatores são fatores higiênicos e por isso estão ligados a fatores que levam a insatisfação para melhoria destes tipos de fatores os gestores devem observar e propor melhorias para as condições do ambiente de trabalho, salários, relacionamento com os outros colegas entre outros.

5.5.8. Fatores Desmotivacionais no trabalho

Gráfico 8: Fatores que causam desmotivação



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Dentre os fatores que geram desmotivação no trabalho identificamos que 36% têm receio da instabilidade no emprego, outros 32% dos respondentes afirmaram que a falta de reconhecimento pelo gestor gera desmotivação. Os outros fatores identificados foram 20% apontaram o salário, 12% escolheram a impossibilidade de crescimento profissional e nenhum respondente identificou a falta de treinamento e o ambiente de trabalho ruim como influencia na desmotivação.

De acordo com Spitzer (1997, p.57) “um desmotivador é qualquer aspecto do trabalho que desperta emoções negativas como tédio, medo, raiva e ressentimento”.

O último gráfico analisado responde aos fatores que mais causam desmotivação e que irão refletir no clima organizacional da empresa. Dois fatores foram mais citados a falta de reconhecimento pelo gestor e falta de segurança no emprego. Como já foi abordado alguns respondentes afirmaram que se sentem inseguros em sua vaga de emprego talvez seja reflexo do momento de crise que o país atravessa. A empresa precisou passar por reformulação de suas estratégias e por decorrência ocorreram algumas demissões. Com relação à falta de reconhecimento dos gestores talvez o que falte seja um *feedback* das atividades solicitadas para os colaboradores. O salário e a falta de crescimento profissional também acarretariam no aumento das desmotivações, mas este estudo busca expor as fragilidades apresentadas e propor que haja uma interferência pela empresa. Fatores que causem a desmotivação sempre existirão, no entanto é possível revertê-los.

A análise desses fatores deve ser observada segundo a Teoria de Herzberg, separando os fatores entre higiênicos e motivacionais. Lembrando que os fatores higiênicos estão ligados a necessidades básicas: ambiente de trabalho, salário e estabilidade. Enquanto os fatores motivacionais se referem ao lado psicológico: falta de reconhecimento do gestor e impossibilidade profissional.

Em geral os fatores apresentados demostram que os colaboradores não necessitam de fatores higiênicos, mas sim de motivacionais, o momento de crise no país deixa a estabilidade no emprego em evidencia, os outros dois fatores citados: falta de reconhecimento do gestor e salário pode ser melhorado pela empresa.

Concluimos que o clima organizacional do setor é agradável, e que ainda pode ser melhorado. Alguns pontos devem ser analisados para que se possa gerir uma intervenção antes que se agrave e que gere um contratempo desnecessário. Este clima agradável só trará benefícios tanto para a empresa como o próprio colaborador, por isso a ferramenta pesquisa de satisfação deve sempre ser realizada para analisar o clima organizacional da instituição.

5.6. Aspectos Conclusivos

Esta pesquisa foi realizada no Núcleo de Cobrança de uma concessionária de energia. O presente trabalho teve por objetivo geral analisar a influência do clima organizacional na satisfação dos colaboradores dentro do setor que ocorreu o estágio, foi atingido.

Com relação ao primeiro objetivo específico, que busca caracterizar o clima organizacional na percepção dos colaboradores, identificamos que o clima se apresenta de forma agradável.

Verificou-se também que o segundo objetivo que seria levantar o nível de satisfação dos colaboradores, também foi diagnosticado, pois os pesquisados conseguem perceber como se dá o clima organizacional e definir um nível de avaliação. Mesmo cada um tendo sua motivação tratada de modo individual, cada colaborador busca a seu modo: interagir com seus gestores e colegas; expressar suas opiniões, crescer profissionalmente; desempenhar seu trabalho de forma que traga qualidade no serviço e sucesso para empresa. A grande maioria se sente satisfeito em fazer parte do núcleo de cobrança.

O último objetivo definido e não menos importante foi identificar quais fatores que influenciam no nível de satisfação dos colaboradores quando nos referimos à satisfação dos colaboradores, os fatores mais relevantes foram à empresa, o crescimento profissional, a estabilidade e os benefícios (vale-alimentação, plano de saúde, plano odontológico, abono e PLR).

Assim observa-se que o clima organizacional exerce influência através de fatores motivacionais, pois assim como observou Herzberg, os colaboradores buscam oportunidade de crescimento profissional, de expressar o que pensa maior reconhecimento por parte do gestor, de modo que possa contribuir ainda mais com a instituição. A pesquisa alcançou seus objetivos, pois conseguimos contribuir com informações para o tema, evidenciando os principais fatores que interferem no clima organizacional da concessionária de distribuição de serviços públicos.

Este estudo serviu de grande conhecimento e desenvolvimento pessoal, pois serviu como mediação entre o conhecimento teórico e prático. Acredito que seria possível que os gestores pudessem se aproximar mais de cada colaborador de modo a perceber a opinião individual dos colaboradores e dos processos realizados. Em suma, a comunicação interna pode ser melhorada.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Caliana Alves dos. **O clima organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho**: Um estudo de caso no centro de Atenção Psicossocial de Camacan. Monografia – UESC, Bahia, 2008. Disponível em: <
[http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.p](http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf)
[df](http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf). Acesso em 17 de Julho de 2016.

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSAF NETO, A; LIMA, F.G. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado a informática**: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

CHURCHILL Jr., G.A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2009.

ENERGISA PARAIBA, Disponível em: <http://www.energisa.com.br/paraiba/default.aspx>. Acesso em: 06 Junho, 2016.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informações gerenciais**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão estratégica de pessoas**: uma ferramenta poderosa. 2011. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/artigos11/61914794.pdf>>. Acesso em: 19 de julho de 2016.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Petrônio G. **Administração de Materiais e recursos patrimoniais**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2010.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

NOGUEIRA, A. **Satisfação e motivação no trabalho**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/satisfacao-e-motivacao-no-trabalho>. Acesso em 04/08/2016.

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisa de Clima Interno nas Empresas**: O caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

Revista Campo do Saber – **Que Clima é Esse**: avaliação da percepção do clima organizacional de uma concessionária de caminhões. ISSN xxx, p.13. Vol 1. Num 1. Jan/Jun. 2015.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Fabio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socossro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 3 ed. São Paulo: Cengage, 2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis de organização**. São Paulo: Futura, 1997.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de. **Micro e Macro**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

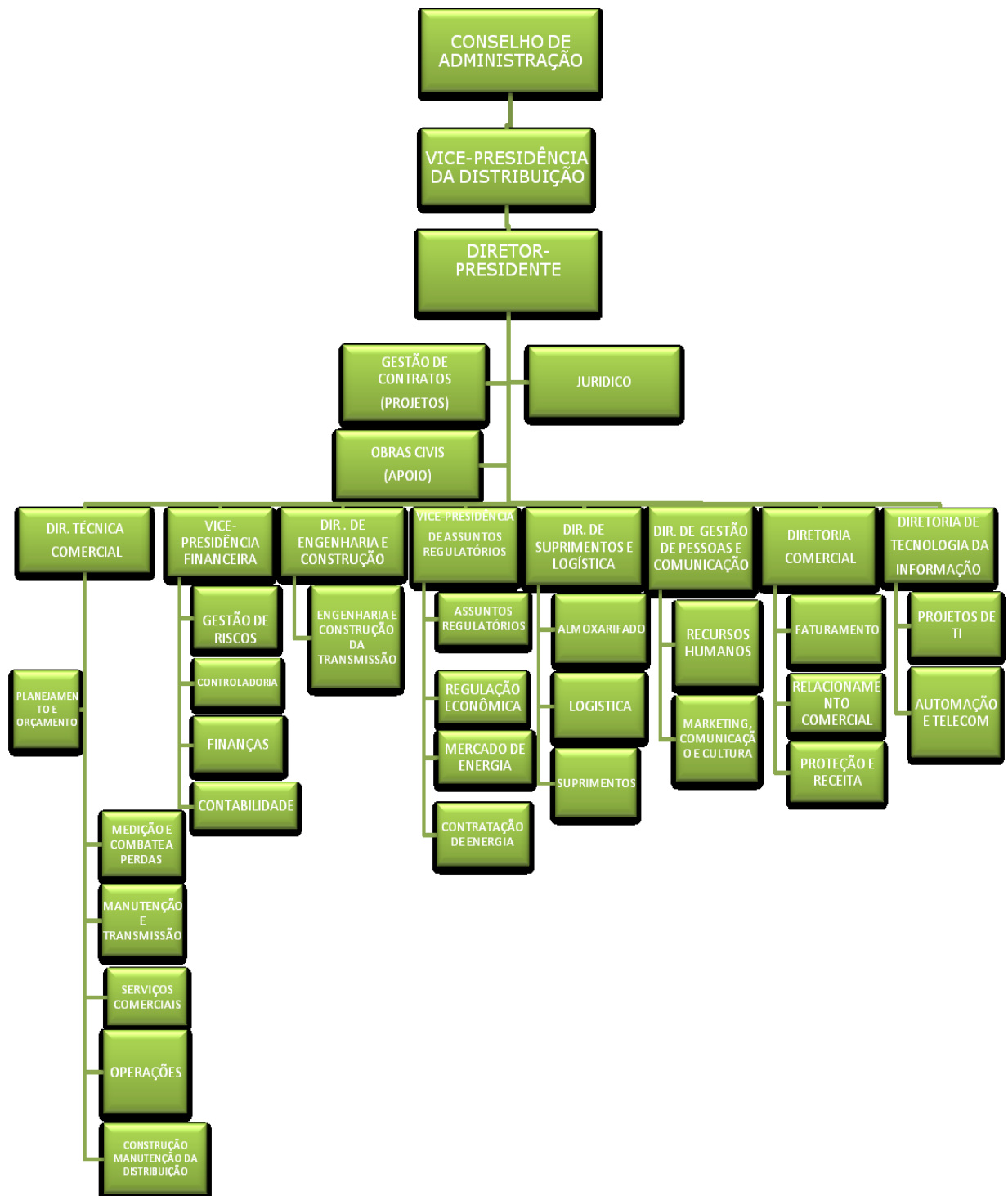
VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: Conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática**. São Paulo: Gente, 2006.

ANEXO

Figura 3: Organograma



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO.

Prezado (a) entrevistado (a),

Este questionário faz parte da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, com a finalidade de coletar informações sobre “a percepção dos colaboradores quanto o relacionamento com a organização, com seus colegas, e etc”. Informamos que suas respostas não serão identificadas e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Contamos com sua colaboração. **NÃO DEIXE NENHUMA QUESTÃO EM BRANCO.**

Agradecemos sua disponibilidade.

I Parte: Clima organizacional

1. Clima organizacional é “um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização”.

Qual a sua avaliação do clima organizacional do seu local de trabalho?

- ☐ Ótimo
- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Prejudicado
- ☐ Ruim

2. Pra você está claro a ideia de Missão, visão e valores desta empresa.

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

3. Você se sente seguro em dizer o q pensa?

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

4. Como você considera o relacionamento entre as pessoas da equipe?

- ☐ Excelente

- ☐ Bom
- ☐ Ruim
- ☐ Muito ruim

5. Existe competição interna entre os colegas de trabalho?

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

II Parte: Clima organizacional e satisfação no trabalho:

6. Como você avalia a empresa em que trabalha?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

7. Você está satisfeito(a) com as condições físicas do seu trabalho?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

8. Você está satisfeito(a) com a limpeza do local de trabalho?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

9. Você está satisfeito(a) com as oportunidades de Crescimento dentro da empresa?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

10. Qual a sua satisfação quanto o seu salário atual?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

11. Você está satisfeito(a) com o trabalho que realiza?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

II Parte: Clima organizacional e motivação no trabalho

12. Como você analisa a quantidade de treinamento para a execução do seu trabalho?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito

- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

13. Como você considera a estabilidade do seu emprego?

- ☐ Muito seguro
- ☐ Seguro
- ☐ Muito inseguro
- ☐ Inseguro
- ☐ Indiferente

14. Qual desses fatores mais lhe motiva?

- ☐ Salário
 - ☐ Empresa
 - ☐ Crescimento profissional
 - ☐ Estabilidade
 - ☐ Benefícios
 - ☐ Outros
-

15. Qual desses fatores mais lhe desmotiva?

- ☐ Falta de reconhecimento
 - ☐ Falta de segurança no emprego
 - ☐ Impossibilidade de crescimento profissional
 - ☐ Falta de treinamento
 - ☐ Ambiente de trabalho ruim
 - ☐ Salário
 - ☐ Outros
-